نموذج ترخيص

أنا الطالب : زيد محمد شايع الحبيرة أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: زيد محمد الحبيرة

التوقيـــع:

التاريـــخ: ٢٦ / ١٢ / ٢٠١٤

برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية

إعداد

زيد بن عماش بن شالح الهبيرة

المشرف

الدكتور خالد علي السرحان

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون الأول، 2014م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة الموسومة بـ (برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية) وأجيزت بتاريخ ٢١/ ١٢ / ٢٠١٤

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور خالد علي السرحان،مشرفاً أستاذ مشارك – الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور بسام العمري، عضواً أستاذ - الإدارة التربوية	....
الدكتور "محمد أمين" القضاة،عضواً أستاذ مشارك- أصول تربية	....
الأستاذ الدكتور صالح عليمات،عضواً أستاذ - الإدارة التربوية (جامعة اليرموك)	....

الإهداء

إلى روح والدي العزيز المربي .... رحمه الله رحمة واسعة

إلى أمي الحبيبة التي غمرتني بالدعاء الصادق، وكانت تترقب هذه اللحظة في قلق وخوف وأمل، وتتضرّع لله بدعاء نابعٍ من قلبها كان لي عوناً لي في هذه الحياة وإتمام هذه المرحلة.... شافاها الله وحفظها ومتّعها بالصحة والعافية.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء الذين أتاحوا لي فرصة مواصلة التعليم....أعزّهم الله.

إلى رفيقة الدرب زوجتي العزيزة حفظها الله.

إلى أبنائي الأعزاء أفراح وأحلام وعبدالله ووعد واللولو ومحمد ....رعاهم الله.

إلى كلّ قيادي تربويّ مثقف يعي دوره ورسالته في بناء وتنمية الإنسان.

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.....

الباحث /

زيد بن عماش بن شالح الهبيرة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات , وأفضل الصلاة والتسليم على سيد الخلق والمرسلين سيدنا محمد بن عبدالله صلى الله عليه وسلم .

لا يسعني , وقد أنعم الله تعالى علي بإتمام هذه الأطروحة, إلا أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور خالد بن علي السرحان المشرف على هذه الأطروحة، حيث لم يبخل علي بعلمه وجهده ووقته وملحوظاته الدقيقة وجهده الكبير، وعونه ومساعدته وتوجيهاته السديدة التي طالت كل جزء من أجزاء الأطروحة، وأسهمت في إنجازها بالشكل الصحيح.

كما يسعدني التقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتوربسام العمري ، والدكتور "محمد أمين" القضاة ، والأستاذ الدكتورصالح عليمات ، لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ما قدموه لي من توجيهات وملاحظات أسهمت في إغناء الأطروحة وتجويدها.

والشكر للمساهمين في تحكيم أداة الدراسة والبرنامج التدريبي المقترح، ولوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ممثلة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل، والإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم، و الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة على تعاونهم في توزيع أداة الدراسة على جميع المدارس .

والشكر موصول أيضا لكل أخ وزميل في المملكة العربية السعودية والأردن الذين لهم إسهامات كبيرة في الدعم المعنوي والدعم الثقافي الذي ساعدني على إنجاز هذه الأطروحة , فجزاهم الله عني كل خير .

الباحث /

زيد بن عماش بن شالح

الهبـــــــــــــــــيرة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية

إعداد

زيد بن عماش بن شالح الهبيرة

المشرف

الدكتور خالد علي السرحان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية, تم تطوير استبانة لقياس واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة (٣٢٥) معلماً و (٢٧٥) معلمة. وتم توزيع الاستبانة عليهم بعد إتمام إجراءات صدقها وثباتها، وذلك في العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤ وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي المتعدد واستخدم اختبار شيفيه لإيجاد دلالات الفروق, والتحليل العاملي لقياس التشبع الشيوع لفقرات أداة الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة , ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) في واقع مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات أداة الدراسة وكانت الفروق لصالح الإناث , ووجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي , وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس) . وأظهرت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة . وبناءً على نتائج الدراسة تم اقتراح برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية ا لسعودية , وأوصت الدراسة بتبني البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعد الاتصال عاملاً مهمًا في تنفيذ عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق، ومتابعة, وقد زادت أهمية الاتصال في وقتنا الحاضر نتيجة التوسع الكبير في نشاط الإدارة، وتنوع الخدمات التي تقدمها من جانب، وزيادة حجم المنظمات , والاتصالات الحديثة وتعقد تنظيمها من الجانب الآخر.

والإدارة التربوية تعمل في محيط اجتماعي تتفاعل فيه المؤسسات والتنظيمات المختلفة، ولذلك يفترض وجود نظام جيد للاتصال الفعال بين عناصر الجهاز الإداري وذلك لإتاحة الفرصة لمناقشة المشكلات وتبادل الآراء والخبرات، وإيجاد جو من الألفة والتعاون في إطار العلاقات الإنسانية، وترتبط العملية الاتصالية بالكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فاعلية الاتصال داخل المدارس، كما أنه يساعد على فهم واجبات المؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة (الفرا، ٢٠٠٨).

إن الإدارة المدرسية تطورت بشكل كبير خلال القرن العشرين تطوراً سريعاً نتيجة إضفاء الصبغة العلمية عليها,واستخدام النماذج والنظريات في دراستها, واهتمام الباحثين بتحليلها إلى بعدين رئيسيين الأول منهما يتعلق بالمحتوى, والثاني يتعلق بالطريقة, وكذلك التركيز في دراستها على السلوك والأداء والتفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية (شريف , ٢٠٠٣) .

ويعدّ الاتصال من العمليات القيادية الأساسية، ووسيلة لإحكام الإشراف على الأفراد العاملين، إذ تعتمد العمليات القيادية الأساسية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه على نوعية الاتصال وفاعليته، ولا تستغني عنه أية منظمة من المنظمات باعتباره العملية التي يتم بها نقل الأفكار والمعلومات للآخرين من أجل تحقيق فعالية النتائج المرغوبة . والاتصال الفعال يساعد على تحقيق الأداء الأفضل وهو الرضا عن العمل، إذ يساهم الاتصال الفعال في جعل الأفراد العاملين يفهمون عملهم بصورة أفضل ويشعرهم بمسؤولياتهم في العمل، ويسهل عملية التنسيق بين المدير وبين العاملين، ويساعد في استلام معلومات دقيقة وكافية عن الوضع العام في المدرسة (حسن،٢٠٠٤).

أشار نزال (٢٠٠١) إلى أن مدير المدرسة عليه أن يتصف بالمقدرة على مهارات الاتصال الفعال ، وخاصة مع معلميه وطلبته ليتمكن من الوصول إلى أذهانهم وقلوبهم، وأن يكون مهذباً في

تعامله مع معلميه وأن يحترم آراءهم، لأن مهنة التعليم يقدرها المجتمع، ولها مكانة اجتماعية مرموقة لما تتمتع به من صفات في رفع مستوى المعرفة للطلبة الذين يترجمون هذه المعرفة إلى واقع الحياة في مجتمعاتهم من خلال تطبيق هذا المستوى الرفيع في حياتهم العملية.

وبيّن أرلستغ (Arlestig, 2008) أن معظم الاتصالات في المدارس تتعلق بالأنشطة اليومية والفردية للطلبة، وأن تواصل مديري المدارس مع معلميهم يجب أن يتسم بعدم التعقيد والبساطة، وذلك لأن المدارس الناجحة يمتلك مديروها مستوى عاليا من التواصل من خلال اطلاعهم المستمر على القضايا المتصلة بالتعليم والتعلم والزيارات الصفية. وأكد نوبل (Nobile, 2008) أن مهارات الاتصال التي يمتلكها مديرو المدارس لها أثر إيجابي وداعم للمعلمين، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم. وبينت أن الاتصال الداعم يشجع على رعاية المعلمين والطلبة لتحقيق إمكاناتهم الكاملة فكرياً، وجسدياً وروحياً وعاطفياً ومعنوياً.

وهذا ما سوغ للباحث اقتراح برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية .

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن نجاح مديري المدارس يكون بامتلاكهم لمهارات التواصل وممارستها في تعاملاتهم مع العاملين والمجتمع المحلي , وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية التعلمية . ومن خلال عمل الباحث معلما ومديرا ومشرفاً تربوياً لاحظ أن هناك ضعفاً في مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس, وعدم تفعيلهم لهذه المهارات, وذلك لقلة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالبرامج التدريبية في مجال مهارات الاتصال الفعال وعدم رغبة مديري المدارس بتطوير أنفسهم في هذا المجال. لذلك فالحاجة ماسة لتنمية هذه المهارات. وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الاستطلاعية . من خلال دراسته لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل باقتراح برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية. والإجابة عن الأسئلة التالية:

س ١ : ما واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين ؟

س ٢ : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تحديد واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس , المؤهل العلمي , الخبرة) ؟

س ٣ : ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية ؟

س٤: ما درجة ملائمة البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية ؟

هدف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من خلال :

- تعرّف واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين .

- تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس, المؤهل العلمي , الخبرة) .

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تطوير مهارات مدير المدرسة ليتمكن من القيام بالدور المناط به بكفاءة وفاعلية , لذا تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها لاقتراح برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية وعليه يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

- مديرو المدارس في المملكة العربية السعودية وذلك بتطوير مهاراتهم في مجال الاتصال الفعال من خلال إلحاقهم بالبرامج التدريبية واللقاءات والندوات .

- مشرفو التدريب والمخططون التربويون من خلال الاستفادة من هذه الدراسة وتنفيذ البرنامج المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس .

- الباحثون التربويون , إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابه واستخدامها مرجعاً لهم.

مصطلحات الدراسة :

اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات تعرف مفاهيمياً وإجرائيا على النحو الآتي:

البرنامج التدريبي: مجموعة من العناصر والإجراءات المتكاملة والمترابطة والمؤلفة من عدد من الأهداف والموضوعات والمفردات والمواد والموارد البشرية والأنشطة والفعاليات والأساليب التي تهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات وخبرات واتجاهات محددة لتطوير أدائهم في ضوء حاجاتهم التدريبية المتمثلة بمهاراتهم التي ظهر ضعف في أدائها (بني مصطفى، ٢٠٠٥).

ويعرف إجرائياً: بأنه مجموعة من الجلسات التدريبية المخططة والمنظمة وتشمل الأهداف والأنشطة والوسائل المبرمجة والزمان والمكان والحوافز والامتيازات والميزانية والتقويم للبرنامج التدريبي المقترح في هذه الدراسة .

الاتصال: يعرفه ملحم (٢٠٠٨): بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشاة أو في أي جماعة من الناس ذات النشاط الاجتماعي.

ويعرف الاتصال إجرائيا: الطريقة التي يتم بها التواصل بين مدير المدرسة والعاملين معه لنقل ما يريده المدير من معلومات وبيانات لتخدم العملية التعليمية التعلمية. من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية عالية .

مهارات الاتصال: هي المقدرة على ترجمة المعرفة إلى فعل أو عمل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية (منصور، ٢٠٠٠).

الاتصال الفعال: هو أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً. ولتحقيق ذلك، فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما قواعد التعبير (شيفرة) والفهم (التفسير) للرسالة (ملحم، ٢٠٠٨).

حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في ضوء الحدود التالية :

الحدود البشرية :

مديرو ومديرات المدارس في المملكة العربية السعودية .

الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية .

الحدود الزّمانية :

تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤م

محددات الدراسة :

تشتمل محددات هذه الدراسة على دقة ونزاهة وموضوعية أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم لفقرات أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة .

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري المتضمن مهارات الاتصال والإدارة المدرسية والبرامج التدريبية وبعد ذلك سوف يتم عرض للدراسات السابقة , وعلى النحو التالي :

أولاً : الأدب النظري:

سوف يتم الوقوف على كل ما يتعلق بالاتصال الفعال من حيث مفهومه وأهدافه ومبادئه وأنواعه .

الاتصال:

إن للاتصال أهمية كبيرة بحيث أصبح محل اهتمام الكثير من العلماء والدارسين في مختلف فروع المعرفة الإنسانية، والذين أسهموا بتوضيح مفهوم الاتصالات وتعريفه على نحو واضح يعمق المعرفة به، ويزيل الغموض من حوله، وقد كان ذلك الاهتمام من واقع الدور الكبير الذي تسهم به الاتصالات في إحداث التفاهم المرغوب على جميع المستويات وتحقيقًا لكفاءة الاتصالات، إذ إن الفشل في الاتصالات قد يترتب عليه عواقب وخيمة وآثار بعيدة ، يتحدد مداها بالغرض من الاتصال والمستوى الذي يتم فيه موضوع الاتصال. وكلمة الاتصال Communication مأخوذة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى الاتصال الذي يجري بين شخصين لإيجاد نوع من التفاهم أو وحدة في الأفكار والآراء (الفرا،٢٠٠٨).

وعرف عامر(١٩٨٦)، الاتصالات بأنها: ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال التي تشتمل على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة. أما العثيمين (١٩٩٣) فقد عرف الاتصال من حيث الغرض منه بأنه: عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

أهداف الاتصال:

أورد الصيرفي (٢٠٠٦) أن الهدف الرئيس للاتصال يتمثل فى تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل فيما يلي :

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- أقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع .
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد .
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل .
- تهيئه المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا فى العمل ورفع الروح المعنوية.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

خصائص الاتصال:

ذكر الصيرفي (٢٠٠٦) أن الاتصال يتميز بمجموعه من الخصائص وهي على النحو الأتي :

- الاتصال عمليه ديناميكية: حيث تعتبر عمليه الاتصال عمليه تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير فى الناس والتأثر بهم مما يمكنا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة .

- الاتصال عمليه مستمرة : حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعمليه الاتصال فنحن في عمليه اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا . وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

- الاتصال عمليه دائرية :ويعنى ذلك أن الاتصال لا يسير فى خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل إنه عادة ما يسير الاتصال في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا فى الاتصال فى نسق دائري إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر .

- الاتصال عملية لا تعاد: إنه من غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابه فى الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات فى تغير وكذلك المعاني بل الحياة كلها .

- الاتصال عمليه معقدة : الإضافة إلى أن الاتصال عمليه تفاعل اجتماعي تحدث فى أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقده أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقه عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال .

عناصر الاتصال ومكوناته:

ذكر الشاعر (٢٠١٢) أن عملية الاتصال لابد أن تشتمل على عدد من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة والمكملة لبعضها البعض, حتى تتم عملية الاتصال بشكل فعال ومؤثر, ويتفق جميع المتخصصين في مجال الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي:

- المرسل أو المصدر: يعد العنصر الأول والأساسي في عملية الاتصال, ويسمى أحيانا مصدر المعلومات, والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل الرسالة إلى المستقبل.

- الرسالة: وتعد الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل بالمعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل. والرسالة هي النتاج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في رموز معينة. فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة, وحينما نكتب فالكتابة هي الرسالة. وحينما نلوح "بأيدينا" فإن حركات ذراعنا هي الرسالة.

- قناة الاتصال: هي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال وأشكاله, كالاتصال الشخصي, والاتصال الجماهيري بوسائله المتنوعة (الصحافة, الإذاعة, التلفزيون).

- المستقبل: هو الشخص أو الجهة التي توجه إليها الرسالة, ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها, وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل. ولذلك يجب أن يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل, وما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

أنواع الاتصال:

يأخذ الاتصال أشكالاً متعددة وأنواعاً مختلفة يمكن تناولها بالتفصيل على النحو التالي :

الاتصال الرسمي:

أورد الكبيسي (٢٠٠٦) أن الاتصال الرسمي هو الذي ينساب بين خطوط السلطة الرسمية، وقد تكون شفهية عبر اللقاءات الشخصية المباشرة وجهًا لوجه وعبر اللقاءات الجماعية خلال المؤتمرات

والاجتماعات أو عبر أجهزة الاتصال الهاتفي، أو عبر التواصل الاجتماعي وقد تكون مكتوبة عبر الرسائل والكتابات والمراسلات المتبادلة بين الإدارات والجهات المختلفة , وينقسم الاتصال الرسمي حسب اتجاهاته إلي :

-- اتصال هابط: هو الاتصال المتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من الرؤساء إلى المرؤوسين لنقل التعليمات والأوامر، وهو يأخذ شكل الأوامر والقرارات الهابطة من أعلى إلى أسفل أو التعليمات التي تعلن وتنشر للجمهور، ويتجه من الإدارات العليا إلى الإدارات الدنيا.

- اتصال صاعد: وهو الاتصال المتدفق من أسفل إلى أعلى، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء لتزويدهم بالتقارير والأبحاث والشكاوى والمقترحات والآراء ومشاكل العمل.

- اتصال أفقي: هو الاتصال الذي يتدفق بين الإدارات أو الأقسام في نفس المستوى الإداري لتبادل المعلومات والبيانات، فهو اتصال متدفق بين الأقسام المختلفة في نفس المستوى الإداري للتنسيق بين مهامها وأعمالها، ويتكون الاتصال الأفقي من الرسائل المتبادلة بين العاملين بنفس التسلسل في المستوى الإداري، حيث تكون العلاقات الداخلية والجانبية ومهام الإدارات مرتبطة بنفس المستوى في التدرج الوظيفي والتنظيمي.

الاتصال غير الرسمي:

بين المطرفي (٢٠٠١) أن الاتصال الغير رسمي يتم خارج نطاق السلطة الرسمية عن طريق وسائل غير رسمية من بينها العلاقات الاجتماعية , حيث ينشأ بوسائل غير رسمية تبعا للصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية ويتم خارج القنوات الرسمية وفي المناسبات كالحفلات وغيرها، ويؤخذ عليه أن المعلومات المنقولة قد تكون ناقصة أو غير دقيقة , ويظهر هذا النوع من الاتصال بكثرة في المنظمات إلى جانب الاتصال الرسمي ويسمى الاتصال غير الرسمي لأنه يتم بأسلوب غير رسمي أو خارج القنوات المحددة للاتصال، حيث يعتمد هذا النوع من الاتصال أساسًا على مدى قوة العلاقات الشخصية أو الصلات التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية، وتوفيرًا للوقت في جمع المعلومات، وتعتمد المنظمة على الاتصال غير الرسمي بناءً على حجمها وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، فإذا توفر نظام اتصال غير رسمي بجانب نظام الاتصال الرسمي فإن ذلك يجعل المنظمة قادرة على جمع المعلومات الدقيقة و الصحيحة، وتكون بذلك أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتصبح محتوية على نظامين للاتصال في وقت واحد ، مما ينعكس إيجابًا على الإدارة التي تسعى إلى التعايش مع النظامين، مع ضرورة تطويع النظام غير الرسمي ليسير في ذلك النظام الرسمي عن طريق رسم سياسة للاتصال تتسم بالمرونة والفعالية .

مشكلات الاتصال :

بين قاسيمي (٢٠١١) أن أي تنظيم مهما كانت طبيعته يواجه عوائق في الاتصال باستمرار يمكن أن ترجع إلى النسق الداخلي والى النسق الخارجي أو كلاهما، ويمكن أن ترجع إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، ويمكن الإشارة إلى هذه المشكلات وهي على النحو الأتي :

- غموض الرسالة بسبب عدم دقه اللغة والمصطلحات المستعملة.
- تضمن الرسالة عده تأويلات في نفس الوقت.
- تأخر الرسالة .
- غموض المهام الذي يؤدي أحيانا إلى كثره الرسائل الواردة والى تناقصها.
- الكتابة الغير واضحة لأسباب تقنيه.
- تعطل أو قدم وسائل الاتصال.
- تعمد أطراف في التنظيم غير الرسمي تعطيل الرسائل أو التحريف بمضمونها بأي طريقة.
- النسيان أو الإهمال يؤدي إلى تحريف الرسالة أو فوات أوانها.
- سوء العلاقات الإنسانية يمكن أن تؤثر في العملية الاتصالية .
- ضعف الثقة في علاقات العمل خاصة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ضعف أو انعدام الديمقراطية في علاقات العمل.
- انتشار الشائعات كبديل للاتصال الجيد بسبب عدم الثقة والسرية في التسيير.
- التسرع في الفهم وفي الرد وفي التنفيذ.
- كثافة المعلومات الواردة من النسقين الداخلي والخارجي.
- حجم المؤسسة: كلما كان حجم المؤسسة كبيرا تعقدت عمليه الاتصال وتطلبت نظاما خاصا للاتصال ووسائل متماشية مع كبر حجم المؤسسة، ويتفاوت حجم المؤسسات نذكر منها المؤسسات متعددة الفروع في المستوى القطري أو المستوى العالمي وهذه الوضعية تتطلب أيضا نظاما للاتصال يتناسب مع هذه الوضعية بحيث يضمن المرونة وسهوله انسياب وتبادل المعلومات وفعالية تسييرها.

شبكات الاتصال الرسمية :

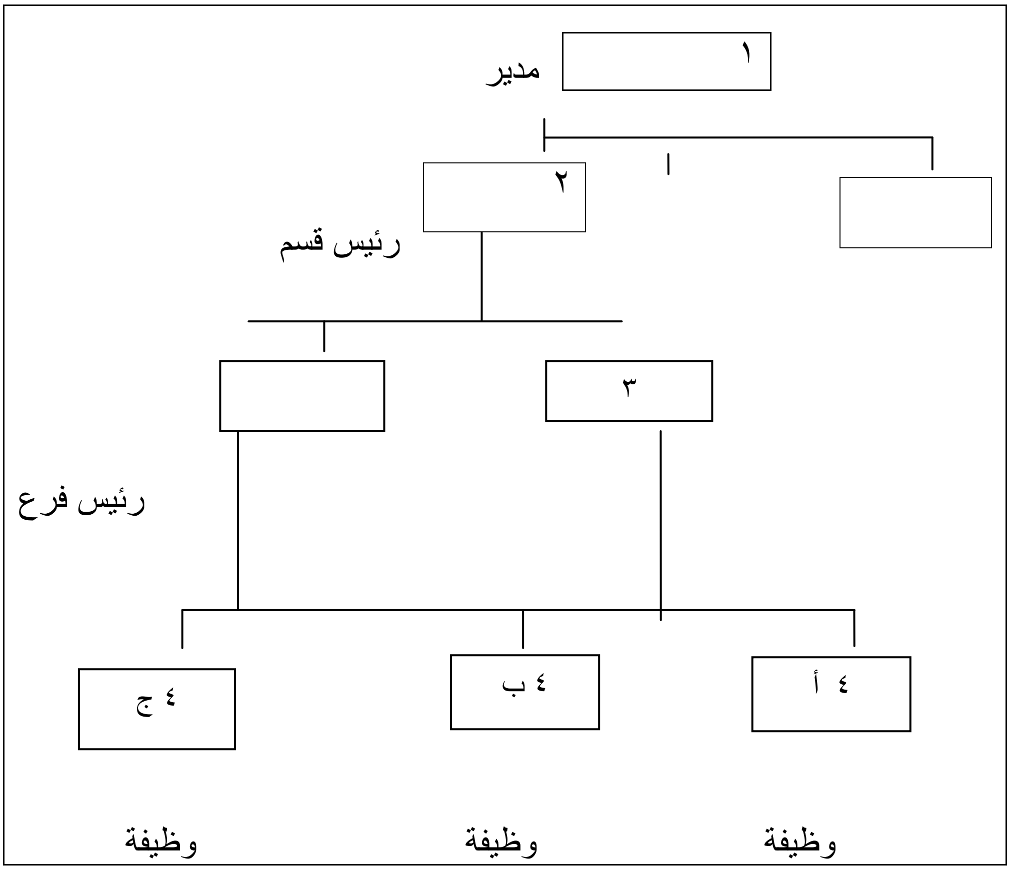
تنقسم شبكات الاتصال في المنظمات والمؤسسات إلى فئتين عمودية تميز العلاقات الرسمية الوظيفية , وأفقية تميز العلاقات الديمقراطية الأولية , كما وضحها (حجازي, ١٩٩٧) وهي على النحو الآتي :

الشبكات العمودية :

تأخذ الشبكات العمودية شكلين أساسيين هما شبكة الهرم وشبكة الدولاب .

الشبكة الهرمية :

هي الشبكة النمطية التي تميز المنظمة المستقرة . وتتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سيل الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ وقد تتحول الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفاعلية الوظيفية. والشكل (١) يوضح ذلك :



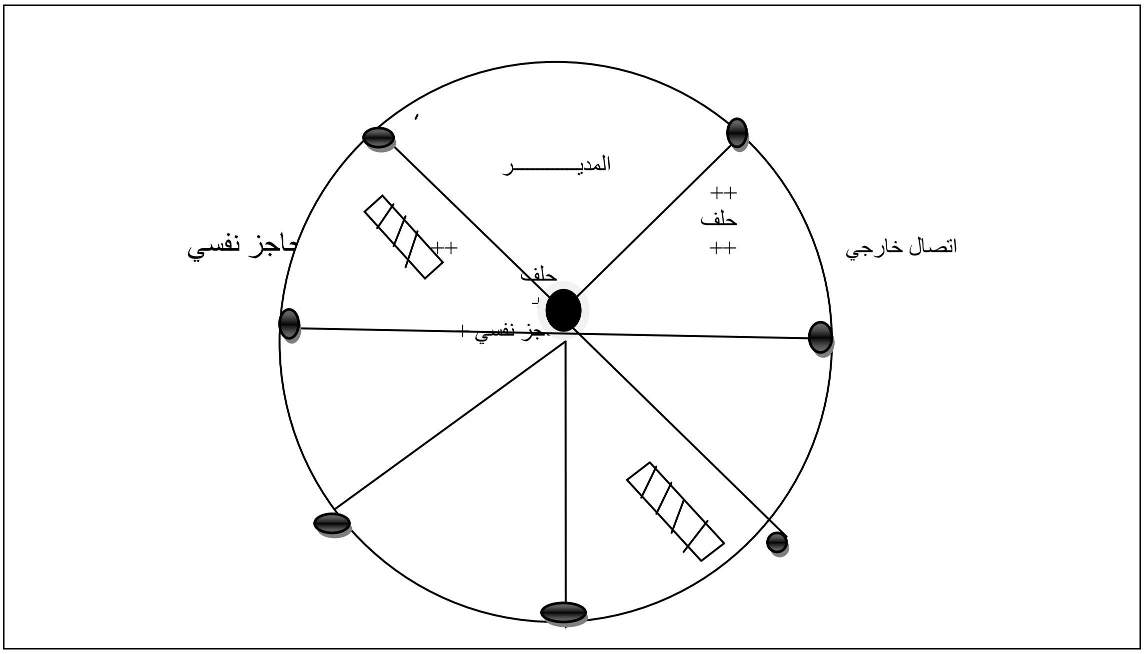
شكل (١) الشبكة الهرمية

من مميزات هذه الشبكة في حالة فعاليتها احترام المستويات الوظيفية, ومنع التضارب والفوضى في الاتصالات وضمان الرقابة ' فكل طرف يعرف اتجاهات الاتصال الصاعد والهابط الممكنة بالنسبة لموقفه ويعرف إلى أين يتجه .

شبكة الدولاب :

تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الاتوقراطية حيث المركزية تكاد تكون كاملة, فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار, وبالتالي فأن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة, وكل الاتصالات تمر عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ , وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة ومن عيوب هذه الشبكة أنها تفتقر إلى ضمان الاستمرارية في غياب الرئيس , وذلك لأنه هو المرجع الأول والوحيد لكل الإطراف التي تفتقر إلى القدرة على القرار كما إن

انخفاض الروح المعنوية وهن التماسك بين عاملين سيؤدي إلى انهيار الإنتاجية بدوره عن فقدان الرقابة والإشراف من قبل الرئيس, إلا انه ولحسن الحظ لا يمكن لشبكة من هذا النوع إن تكون فاعلة أو حتى ممكنة إلا في مؤسسات ذات وظائف محددة العدد يمكن أن يحتويها نطاق إشراف واحد. والشكل (٢) يوضح هذه الشبكة.



الشكل (٢).شبكة الدولاب .

الاتصال التربوي :

يعرف الاتصال التربوي بأنه: تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات المختلفة في مختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية , وكذا بينها وبين المجتمع الخارجي وبالعكس (عزب, 2008).

ويعرفه العجمي (2000) بأنه: نقل الأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من مدير المدرسة إلى المعلم والعكس أو من المدير إلى مجموعة المعلمين, أو من المعلمين إلى مدير المدرسة , أو من مجموعة المعلمين إلى مجموعة أخرى, سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفوي أو وسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة .

مهارات الاتصال التربوي:

تلعب مهارات الاتصال التربوي الفاعل التي يمتلكها المدير دوراً هاماً في زيادة إنتاجية العمل الإداري وزيادة فاعليته , وذلك لما تشكله هذه المهارات من تأثيرات ايجابية على متلقي الرسالة والمستقبل لها , ومن المهارات التي على مديري المدارس امتلاكها في تعاملهم مع العاملين معهم هي مهارة القراءة , ومهارة الاتصال الكتابي , مهارة الاستماع والإنصات , مهارة التحدث , وذلك نتيجة لشيوع استخدام نمط الاتصال اللفظي داخل الإدارة المدرسية الذي يكثر من استخدام هذه المهارات الأربع سواء أكان ذلك مع المعلمين أم العاملين أم الطلاب , وفيما يأتي عرض لهذه المهارات:

مهارة القراءة :

ذكر مدبولي (٢٠٠٥) أن مهارة القراءة من المهارات التي تساعد مدير المدرسة على توصيل المعلومات والأفكار والقرارات إلى العاملين معه. وتعرف مهارة القراءة بأنها تلك العملية الفكرية العقلية المستندة على مهارات واسعة , مرتبطة بالنشاط العقلي والفسيولوجي, والمرتبطة أيضا بالحالة النفسية, وحاسة البصر, وجهاز النطق لدى الإنسان. وتتنوع القراءات بحسب الأهداف والأغراض التي يسعى الأفراد للوصول إليها من جراء قيامهم بعملية القراءة, حيث يقرأ الأفراد بهدف تطوير وزيادة التحصيل الدراسي, كما قد يكون الهدف من القراءة نقد المادة المكتوبة, وقد تكون القراءة أيضا بهدف الحصول على معلومات جديدة حول موضوع معين.

حتى تتحقق فاعلية عملية القراءة والاستيعاب, فأن ذلك يتطلب أن تمتد تلك المهارة إلى أكثر من مجرد الإدراك البصري لما هو مكتوب, لتصل إلى القدرة على حل الرموز المكتوبة وفهم المقصود منها, والقدرة على الربط بين أجزاء المادة المقروءة والتحليل وقراءة ما بين السطور, بالإضافة إلى تنمية مهارة السرعة في القراءة والمقدرة على اللفظ الصحيح, والتخلص من آثار المعرفة والخبرات السابقة, والمقدرة على كتابة ملخص للنقاط والأفكار الرئيسية للموضوع الذي تمت قراءته (Vaughn, 2006). وهناك ثلاث مراحل لاكتساب مهارة القراءة الحديثة كما ذكرها الزعبي (٢٠٠٥) وهي على النحو الآتي :

- مرحلة ما قبل القراءة وتتمثل في التهيئة العقلية للقراءة .

- مرحلة المسح , ويقصد بها قراءة الموضوع بصورة متكاملة , وسريعة والهدف من القيام بهذه القراءة السريعة هو التعرف المبدئي على المادة المقروءة .

- مرحلة ما بعد القراءة وتسمى مرحلة الاسترجاع , ويقصد بها مراجعة الأفكار والمعلومات الرئيسة للمادة المقروءة وهدف القراءة هو الوصول إلى المعنى بسرعة وبسهولة , ويجب التركيز على المفردات , لهذا نجد أن الفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ عادة ما يكون وصفه كمرسل أو مستقبل عنصراً فاعلاً في تحقيق اتصال فاعل . والقراءة فعل بصري صوتي أو صامت يستخدمه الإنسان لكي يفهم ويعبر , ويؤثر في الآخرين , والقراءة جهرية أو صامتة , وهي بطيئة وسريعة فأما الصامتة فتستخدم للفهم , وأما الجهرية فتستخدم للاتصال بالآخرين والتأثير فيهم , وهي لذلك تحتاج إلى حركات الأيدي وتعبيرات الوجه والتنويع في الصوت والشد على مخارج الحروف.

وهناك أساليب تعمل على تطوير مهارة القراءة ,كما ذكرها الفضل والجمل (٢٠٠٥):

- التدريب على القراءة المعبرة عن المعنى , ويكون ذلك من خلال استخدام حركات الأيدي وتعبيرات الوجه والعينين .

- التدريب على القراءة السليمة من خلال ضبط أشكال الكلمات , والنطق السليم لمخارج الحروف .

- التدريب على القراءة الجهرية أمام الآخرين بصوت واضح وأداء مؤثر دون خجل وهذا يمنح القارئ الثقة بالنفس .

- تلخيص النص قبل قراءته لأنه يمكن القارئ من التركيز أثناء القراءة .

مهارة الاتصال الكتابي:

بين سلامة (٢٠٠٢) أن الكتابة القدرة على ترجمة الرموز المنطوقة إلى حروف وكلمات وعبارات صحيحة من حيث الإملاء والوضوح , إضافة إلى فن الكتابة الموضوعي . ومهارة الكتابة تساعد المدير على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة ومن وسائل الكتابة الكتب الرسمية والنشرات والأوامر أو التعليمات المكتوبة , ومن مهارات الكتابة التي تعمل على زيادة فاعلية الإدارة والتي لابد أن يمتلكها مديرو المدارس في أثناء تعاملهم مع العاملين معهم هي مهارة تجنب استعمال الكلمات المشابهة والمتطابقة والكلمات التي تشتت انتباه القارئ وفهمه للرسالة الموجهة إليه، وأن تستعمل الكلمات المحسوسة المعنى بدلاً من الكلمات المجردة التي يصعب فهمها والعمل على الكتابة الأولية للرسالة المراد إرسالها تجنباً للنسيان وأن تكون لغة الرسالة المكتوبة واضحة وسهلة وأن يحتوي التقرير الكتابي على وصف

دقيق لما تمت مشاهدته من أعمال أو أفعال أو تصرفات والتزام الموضوعية عند الكتابة للعاملين, ولمهارة الاتصال الكتابي عدة خصائص منها :

- سهولة الرجوع إلى المادة المكتوبة, وإمكانية استخدامها في أي وقت وزمان .

- المادة المكتوبة تبقى محفوظة على مر الزمان, وهي بذلك ليست عرضة للنسيان .

- إمكانية توصيل المعلومات إلى الأفراد بصورة مفصلة وبوضوح تام .

- سهولة توصيل المادة المكتوبة إلى عدد كبير من الأفراد .

وهناك عدداً من الوسائل والتقنيات الحديثة التي يمكن استخدامها لتطوير وتنمية قدرة الأفراد على الاتصال الكتابي بأسلوب جيد ومشوق وبمهارة عالية, كما ذكرها عليان والطوباسي (٢٠٠٥) وهي على النحو الأتي :

- مراعاة أن تكون المادة المكتوبة مختصرة قدر الإمكان, وأن تعبر عن الأفكار الرئيسية والهامة للموضوع الذي يرغب الكاتب في تقديمه للقارئ بشكل مفهوم وواضح.

- تنظيم المادة المكتوبة بطريقة متسلسلة, تسهل القراءة على القارئ والبعد عن استخدام الكلمات غير المألوفة التي تحد من القدرة على الفهم .

- الحرص على أن تكون المادة المكتوبة خالية من الأخطاء المطبعية والإملائية التي قد تؤثر سلباً على الفهم العام لموضوع الاتصال.

- مراعاة استخدام القواعد اللغوية والنحوية السليمة أثناء الاتصال الكتابي للآخرين, وتوظيف العلامات , والترقيم, والتنقيط في المادة المكتوبة, لتوصيل رسالة ذات معنى مفهوم وواضح, ولا يحمل أكثر من معنى للقارئ .

مهارة الاستماع والإنصات :

بين العجمي (٢٠٠٠) أن الاستماع من المهارات الأساسية في عملية فهم الرسالة المرسلة أو تلقي الرسالة من المرسل , لأن الاستماع والإنصات الجيد هو بداية تلقي رسالة سليمة , وتتطلب مهارة الاستماع والإنصات من الفرد الممارسة والخبرة لإتقانها, ويعمل الاستماع والإنصات الجيد على تهدئة الموقف, وخفض حدة التوتر والإرباك بين أطراف عملية الاتصال أثناء النقاش والتحاور حول موضوع الرسالة, حيث يؤدي الاستماع الجيد إلى إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهات نظرهم والمشاكل التي يواجهونها, كما يعزز التعاون والثقة بين

الأفراد, ويعطي إحساسا لدى المتحدث بأنه يلقى الاحترام من المستقبل, بأن موضوع حديثه جدير بالاهتمام. ومن ايجابيات الاستماع والإنصات في عملية بين مدير المدرسة والعاملين ما يلي :

- يولد لدى العاملين في المدرسة الشعور بالراحة والطمأنينة .

- يعطي المدير مدلولات حسية تدل على إنصاته لحديث المتكلم أو المتحدث .

- أن يتوقف المدير أثناء اللقاء أو الاجتماع عن التدخل وإقحام نفسه في مواقف ليست هامة , وإنما يفسح للآخرين مجال التحدث والتعبير عن أرائهم .

وذكر زياد (٢٠٠٦) أن مهارة الاستماع الجيد تتطلب الشروط التالية :

- الانتباه لمدة طويلة .

- إدراك الأفكار الأساسية والفرعية .

- إدراك العلاقات المختلفة في النص المسموع .

- تعرف المعنى في ضوء الموقف المحيط بالكلام .

- فهم المسموع بسرعة ودقة .

- الجلوس في مكان بعيد عن الضوضاء .

- النظر باهتمام إلى المتحدث .

- التكيف ذهنياً مع سرعة المتحدث .

- القدرة على التمييز بين الأصوات المتعددة والإيماءات المختلفة .

- القدرة على الاحتفاظ بالأفكار الرئيسة وإبقائها حية في الذهن .

وذكر المغربي (٢٠٠٤) أن الأمور الواجب مراعاتها لتحسين مهارة الاستماع لدى الأفراد ما يلي :

- المواجهة الجسمية للمتحدث, والمحافظة على الاتصال البصري معه أثناء الاستماع, حيث يؤدي ذلك الى التركيز, وخلق شعور لدى المتحدث بأهمية الاتصال.

- التحلي بالصبر خلال عملية الاستماع, خصوصاً عند الاستماع إلى خطابات طويلة, والتركيز على المواضيع الرئيسية وتدوين ملخص الرسالة أو النقاط الهامة فيها, حتى لو كانت الرسالة غير سليمة او غير ذات صلة بموضوع الاتصال.

- إعطاء المتحدث تغذية راجعة أو ردود فعل منتظمة لما يقوله, مثل إعطاء ملخص لما قيل , أو القيام بحركات تعكس مدى الاهتمام, وفهم ما يطرح من مواضيع مثل هز الرأس وتعبيرات العيون وغيرها.

- التفرغ التام لسماع حديث المتحدث مع حضور الذهن, والفطنة والتصرف براحة تامة, وانتظار المتحدث حتى ينهي كلامه للاستفسار, وطلب التوضيح حول الأفكار والموضوعات المعروضة للنقاش.

- التوقف عن الكلام والمحافظة على الصمت التام أثناء الاستماع والإنصات, والصمت هنا يشمل الكلام والأفكار معاً, ولا يجب أن يكون الصمت بانتظار الرد للبدء بالتحدث, وإنما يكون بهدف استيعاب ما يقوله المتحدث.

معوقات الاستماع والإنصات الجيد :

ذكر هلال (١٩٩٩) أن معوقات الاستماع والإنصات تتلخص فيما يلي :

- الانفعالات النفسية المختلفة التي قد يعاني الفرد منها أثناء الاستماع مثل الشعور بالقلق, والخوف, والغضب, والحزن أو الكآبة.

- الاستماع الانتقائي, والتحيز الشخصي لدى المستمع, وعدم الموضوعية, والميل خلال الاستماع إلى اقتناص الفرص المناسبة لانتقاد المتحدث أكثر من الميل للاستماع لموضوع الاتصال.

- الاختلافات الفردية التي قد توجد بين المتحدث والمستمع في القيم والمعتقدات والأفكار والثقافة الشخصية , التي قد تؤدي إلى إعطاء معنى للرسالة يختلف عن المعنى الذي قصده المتحدث.

- الملل, وانشغال الفكر, وتشتت الانتباه خلال الاستماع, وعدم وجود رغبة أو حافز لدى المستمع في الاستماع لمضمون الرسالة الاتصالية, التي يتحدث حولها المرسل ولما يبديه المتحدث من أفكار وموضوعات.

مهارات التحدث:

ذكر الأسمر(٢٠٠٠) أن مهارة التحدث هي قدرة المدير على توصيل المعلومات والقرارات أو الآراء إلى جميع العاملين معه , بصورة لغوية صحيحة ومفهومة وبصوت واضح ومناسب لجذب انتباه السامعين , وعلى المتحدث أن يكون متزناً ويبتعد عن العصبية وتكرار الكلمات أو القيام بحركات غَير مفهومة . وهذه المهارة لا تقل أهمية عن مهارة الكتابة , بل إنها قد

تبدو ذات خصوصيات تعطيها مزيداً من العناية وذلك لأن المتحدث قد يملك الفرصة الكافية للمراجعة أو التعديل ,كذلك التي يمتلكها الكاتب .

وذكر بوفي (Bovee, 2003) بأنه يجب توافر صفات وقدرات معينة عند المديرين, تمكنهم من إدارة المناقشات بالطريقة التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة للتنظيم, وتتمثل تلك الصفات في الشخصية القوية المؤثرة في سلوكيات وقناعات الآخرين التي تشمل : توافر مهارات الاتصال , والذكاء , والقدرة على تحفيز الآخرين نحو الاستماع الجيد والفعال, والالتزام بالمعايير السلوكية والأخلاقية لإدارة النقاش, والقدرة على تأسيس وبناء نوع من علاقات الود والصداقة مع الجمهور, والقدرة على إيجاد أنسب الطرق لإيصالها للجمهور.

القواعد والتقنيات الأساسية الواجب مراعاتها لتنمية وتطوير مهارة التحدث :

ذكر الزعبي (٢٠٠٥) أن هناك قواعد وتقنيات أساسية يجب مراعاتها لتنمية وتطوير مهارة التحدث وهي على النحو الآتي :

- البعد عن تعميم المواقف والآراء والأحكام حول مواضيع معينة, أو جماعات, أو أشخاص معينين, وعدم ذكر مواضيع تقلل من مكانة أي شخص, أو جهة من دون ذكر أدلة , وبراهين واضحة تؤكد وتثبت ذلك.

- معرفة أسماء ورغبات الأشخاص الحاضرين أثناء الحديث, وإشعارهم بأهمية حضورهم للاجتماع, والحرص على التحاور معهم, ومناداتهم بأحب الأسماء اليهم .

- البعد عن الثرثرة وكثرة الحديث عن مواضيع وأمور ليست ذات صلة وثيقة بالموضوع المراد عرضه على الجمهور, والقدرة على الاستهلاك الجيد للموضوع ثم إنهاء الحديث بتقديم ملخص جيد ومفيد وشامل للأبعاد الرئيسية.

- قناعة وثقة المتحدث بأهمية الموضوع الذي يتحدث حوله, وبقدرته على توصيل الأفكار والمعاني المرتبطة به للآخرين بكفاءة عالية.

- مراعاة ملائمة المكان والزمان والبيئة المحيطة لطبيعة موضوع الاتصال, وتوزيع النظر إلى جميع الأفراد الحاضرين, والتركيز على جميع الجهات, وذلك للمحافظة على حالة من الانتباه والتفاعل مع موضوع الاتصال.

ذكر ثل (Thill, 2005) أن إتقان مهارات التحدث تتطلب أن يكون لدى الأفراد الخبرة الكافية لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة , بحيث تتناسب درجة شدة وانخفاض نبرة صوت

المتحدث, مع العديد من المتغيرات مثل المستوى الثقافي للجمهور, وأعمارهم , وعددهم, والطبقة الاجتماعية التي ينتمون إليها ومن تقنيات استخدام نبرة الصوت ما يلي :

- أن يكون الحديث مع الجمهور باستخدام نبرة صوت متوسطة, وأن يبتعد المتحدث ما أمكن عن اللجوء إلى الصراخ, أو التحدث بصوت مرتفع, كون ذلك يؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق بيئة سلبية للاتصال.

- مراعاة استخدام الفواصل والوقفات بشكل سليم, وفي الوقت والمكان المناسبين بين الجمل أثناء الحديث مع الجمهور.

- الابتعاد ما أمكن عن الكلمات اللازمة التي يعتاد كثير من الأفراد على تكرارها أثناء الحديث مع الآخرين, من دون قصد أو إدراك.

تطور الاتصال :

لا شك أن قدوم التكنولوجيا مثل الوسائط المتعددة وشبكة المعلومات العالمية قاد إلى تغيرات ذات دلالة في كل جوانب النظام التعليمي فلسفة وأهدافا , ولذا بات على النظم التعليمية أن تعد نفسها لتتواءم مع هذه التقنيات الحديثة وكيفية استخدامها, ليس فقط من أجل توصيل المعرفة وتنمية المهارات , بل أيضا من أجل تسهيل عملية الاتصال بينها وبين الأفراد المستهدفين والمتعاملين معها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية , ولذا فقد غدت تكنولوجيا الحاسب الآلي وتطبيقاتها سمه أساسية للتعليم في المجتمعات الحديثة خاصة بعد ظهور شبكة المعلومات (الإنترنت) وما أحدثه من فيضان معلوماتي وما حققه من سهولة وسرعة في الحصول على المعلومات وإجراء الاتصالات المختلفة دون التقيد بحدود الزمان والمكان (عبدالحميد, ٢٠٠٤) .

وأصبح من الضروري استثمار هذه التقنيات الحديثة في النظام التربوي لما لهذه التقنيات من فوائد جمة تساعد في تطوير العملية التعليمية التعلمية, وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية التي تعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تعود بالنفع العام على إدارات المدارس إذ تجعل من المدير الناجح , منفتحاً وواسع الاطلاع لما يجري في حقل التطورات التقنية والاتصالات. وإذا استثمر المدير وسائل الاتصالات الإلكترونية فإنه يوفر الوقت والجهد وبالتالي تساعده بحل المشكلات والحصول على المعلومات في أسرع وقت ممكن مما يعود بالنفع الكبير على العملية التعليمية التعلمية , وبالتالي يصل العملية التعليمية التعلمية , وبالتالي يصل إلى إدارة أكثر كفاءة و فعالية (العجمي , ٢٠٠٠) .

أساليب ووسائل التواصل مع المجتمع المحلي :

توجد أساليب ووسائل متعددة ومتنوعة للتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور والمؤسسات المحيطة وخدمتها,ومن أهم هذه الأساليب والوسائل كما ذكرها حمدان (٢٠٠٦) :-

- عقد محاضرات في المدرسة عن موضوعات الساعة .
- عمل معرض فني وعلمي وثقافي ودعوة أولياء الأمور وأبناء المجتمع لمشاهدته والتفاعل معهم واطلاعهم على نتائج أبنائهم .
- المشاركة في المناسبات العالمية والوطنية مثل الأسابيع العامة .
- عقد ندوات وحوارات عن مواضيع تهم المجتمع ودعوة أولياء الأمور وأبناء المجتمع لها .
- عقد دورات تدريبية لأبناء المجتمع حسب حاجات ومتطلبات أبنائه , مثل دورات في الحاسب.

العوامل التي تحد من فاعلية عملية الاتصال:

ذكر الشاعر (٢٠١٢) أن الاتصال يكون فعالاً عندما يفهم المستقبل مضمون الرسالة التي أرادها المرسل. ويمكن أن تتعطل أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال نتيجة التأثير, أو التشويش الذي تتعرض له بسبب الضجيج, أو الخلل في الإدراك, أو اختلافات اللغة. كما تتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل والمعوقات التي تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات, ومن تلك العوامل التي تحد من فاعلية عملية الاتصال ما يلي :

- اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة من قبل المرسل : أن اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية, ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به, يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال, مما يتطلب من المرسل أن يقوم بإعادة الاتصال بعد اختيار وسيلة أخرى مناسبة.

- الإكثار من الحشو اللغوي والشرح التفصيلي غير المبرر, الذي يؤدي إلى شعور المستقبل بالملل الاتصالي, وبالتالي عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة الاتصالية خصوصاً في الاتصال المكتوب.

- الاتجاهات السلبية لدى المرسل نحو موضوع الاتصال, أو ذاته, أو المستقبل, وعدم توفر الاستعداد الكافي, والعلاقات الودية لدى أطراف عملية الاتصال.

- عدم توافر الخبرات اللازمة لدى أطراف عملية الاتصال على استخدام المهارات الأساسية للاتصال مع الآخرين مثل مهارة التحدث, والكتابة, والتفكير المنطقي, والقراءة والاستماع, ومهارات الاتصال غير اللفظي.

- الاختلاف في إدراك أطراف عملية الاتصال للمواقف المختلفة, حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمار, والخلفيات الاجتماعية والثقافية, يكونون انطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول ذات الموقف الاتصالي.

- عدم وجود لغة مشتركة بين الفرد الذي يرسل الرسالة والجمهور المستقبل, مما يؤدي إلى الالتباس في المفاهيم والمصطلحات, وإعطاء معاني مختلفة لذات الكلمات أو الحركات الاتصالية, لذا نجد أنه كلما وجدت خبرات وثقافة مشتركة بين الأفراد, كلما كانت المعاني التي يعطونها للرسائل الاتصالية متقاربة.

- عدم اختيار المستقبل المناسب الذي لديه المؤهلات اللازمة للتعامل مع وسيلة الاتصال, ومحتوى الرسالة, مما يؤدي إلى عدم قدرته على تفسير مضمونها, وبالتالي الحصول على دلالة خاطئة, وعدم تحقيق الهدف من الاتصال.

- تنقية المعلومات المرسلة من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا, ويحدث ذلك غالباً في الاتصالات الصاعدة حيث يتم تعديل, أو استبعاد بعض المعلومات المضمنة في الرسالة, بقصد جودة قيمتها في نظر المستقبل, ولكون تلك المعلومات تعتبر الأساس في ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية على أداء المرؤوسين, وعلى ضوئها تتحدد مستويات الكفاءة والأجور والحوافز.

- الصفات الذاتية للمرسل التي تتمثل في المبالغة في إجراء عملية الاتصال مع الآخرين حول ذات الموضوع عدة مرات, والاعتماد على الآخرين واستغلال العلاقة معهم للوصول للأهداف المرجوة, والتمركز الشديد حول الذات, وعدم الاستعداد لتقبل الرأي الآخر, والمبالغة في السعي لنيل رضا ودعم الآخرين, والتعصب الأعمى للآراء والمعتقدات الشخصية.

- الصفات الشخصية للمستقبل وتتمثل بالإصرار على التمسك بأفكار وقيم ومعتقدات خاطئة, ورفض كل أشكال السلطة, والاحتجاج الدائم على جميع عمليات الاتصال, وعدم تقديم التغذية العكسية اللازمة للمرسل.

الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية تمثل جزءاً مهماً من العملية التعليمية التعلمية , ومهامها كثيرة لا تقف عند النواحي الإدارية بل تشمل الجانب التربوي المتمثل بالإشراف والإرشاد والمتابعة , ومما يساعد مدير المدرسة على الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية تفهمه للمسؤوليات والمهام والمتابعة

المتواصلة والاهتمام بتوسيع نطاق قدرته على إدارة المدرسة بطريقة منظمة (أبو الكشك , ٢٠٠٦).

يعرف الطخيس (2002) الإدارة المدرسية بأنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي التربوي من إداريين, وفنيين, بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة, من تربية أبنائها, تربية صحيحة وعلى أسس سليمة .

ذكر دهيش (٢٠٠٧) أن مدير المدرسة ممثل للإدارة المدرسية , فهو قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها, والإشراف عليها, وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف المدرسة المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعه, فالإدارة تعنى الأعمال والمسؤوليات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزية كالتخطيط , وتحديد الأهداف العامة, ووضع المناهج, والسلم التعليمي, وموعد الامتحانات, وتقديم المساعدات المادية والفنية للإدارة المدرسية وهناك العديد من السلوكيات التي تجعل المديرين ناجحين وهي على النحو الأتي :

- الرؤية: فبعض الناس لديهم المقدرة على تحديد الأشياء بشكل دقيق , وذلك لأن لديهم المقدرة على تحديد الرؤية , فهم يحددون الأهداف ثم يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ثم مساعدتهم لتحقيق تلك الأهداف في الواقع , فمثل هؤلاء القادة لديهم مهارة خاصة في التوجيه فهم يعرفون أين هم الآن ، وكيف سيصلون هناك، وإلى أين سيقودون المنظمة .

- التكامل: هو من أهم سمات القائد المعاصر, فمعنى أن تكون متكاملاً أن تكون عادلاً, وأميناً وعلى خلق, ومثلاً للآخرين, وذلك عن طريق تصرفك بأسلوب يتوافق مع الأخلاق والقيم, فهو يحترم الأفراد الذين يعملون معه, ويحترم أيضاً قواعد المؤسسة وقيمها .

- الكفاءة: هي شرط أساسي وتتطلب من القائد التصرف بشكل ناضج وأن يكون مثلاً أعلى يحتذي به, وأن يكون كفؤاً يمتلك مهارات قيادية مثل مهارة التخاطب وغيرها, وعلى علم بكل مقدرات المؤسسة, وبكل أدوار الأقسام المختلفة فيها .

- المقدرة على حل المشكلات :

إن المدير الناجح يجب أن يمتلك مقدرة عالية على حل المشكلات التي تواجه إدارته المدرسية واتخاذ الحل المناسب في الوقت المناسب , وذلك لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

وأشـار أبـو الكشـك (٢٠٠٦) أن أي قائـد أو مـدير أو رئـيس لأيـة مؤسسـة إداري وضـع أو اختيـر لهـذا المركـز الـوظيفي لكـي يخـدم الآخـرين , وليحقـق أهـداف المؤسسـة , وليحقـق أهـداف وحاجات المرؤوسين , فهو وجد من أجل خدمة أبنـاء المجتمـع ومرؤوسيه , فالمؤسسـات الإداريـة المتنوعة وجدت من أجل خدمة المجتمع الكبير ممثلة بالدولة , والمجتمع المحلي ممثلة بالمحافظـة أو الإمارة أو المدينة التي يعيش فيها , فالإدارة ومن يمارسها ويصبح مـديراً أو رئيسـاً أو قائـداً أو مشـرفاً أو موجهـاً فهـو خـادم لجماعتـه ولمرؤوسـيه , والمثـل العربـي الأصـيل المنبثـق مـن ثقافتنـا العربية والإسلامية يقول (زعيم القوم خادمهم) أي أن أي قائد أو شيخ أو رئيس القوم أو الجماعة هو الذي يخدمهم , وهذا يعني يجب على أي مدير أو قائد أن يكون جزءاً من الجماعة وفي المقدمة ويخدمهم , لا متعال ولا متكبر عليهم .

الصفات الشخصية لمدير المدرسة:

ذكر حمدان (٢٠٠٦) عدداً من صفات مدير المدرسة وهي على النحو الأتي :

- أن يكون إنساناً سوياً مثقفاً ثقافة عامة عالية .
- أن يكـون عـادلاً معتـدل الصـحة والمـزاج لأن كـل انحـراف فـي صـفاته كإنسـان يسـيء إلـى تصرفاته كمدير مهما كانت معلوماته الإدارية ومن أهم الصفات الإنسانية التي يجب أن تتوفر فيه.
- أن يكون محباً للإنصاف عادلاً وأن تتوفر فيه الشخصية التي تؤهله للقيادة .
- أن يكون متمكناً على الأقل من مادة واحدة من المواد الدراسية .
- أن يكون قد مارس التدريس بنجاح لعدة سنوات .
- أن يكون ملماً بالقدر الكافي من الفلسفة الاجتماعية والمجتمع الذي فيه المدرسة .
- أن يفهم علاقة المدرسة بالمجتمع، وأن يهتم بشعور الآخرين وآرائهم وأفكارهم .
- أن يكون واسع الإطلاع, مبتكراً ذكياً , وأن يتصرف بسرعة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة.
- أن يكون مثالاً يحتذي به في مظهره وسلوكه وتصرفاته وأن يعطي المثل الأعلى في المواظبة على الحضور المبكر.
- أن يكون مرناً في تصرفاته يجمع بين الحزم واللين , سريع البت في الأمور.

التدريب:

يعدّ التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي لاتجاهات الفرد من الناحيـة المهنيـة أو الوظيفيـة وذلـك لاكتسـاب المعـارف والخبـرات التـي يحتـاج لهـا الإنسـان وتحصـيل المعلومـات التـي تنقصـه والاتجاهات الصالحة للعمل ولـلإدارة والأنمـاط السلوكية والمهارات الملائمـة والعـادات اللازمـة،

من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق (العلاق، ٢٠٠٤).

يقوم التدريب بتزويد العاملين بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، ليتسنى له فهم السياسات والإجراءات المتبعة بالمنظمة، ويسمح التدريب بإتاحة فرصة جديدة أمام الموظف لتطوير علاقة العامل مع الموظفين الآخرين، وتعزيز المفاهيم المستفادة من خلال التدريب عليها، وتطبيقها لممارستها أثناء العمل بالطريقة المناسبة. تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، فالتدريب عملية محددة وواضحة ومبرمجة، يجب أن تخضع للقياس، فالمقصود من التدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون فيها وبرسالتها (Bodimer,2010).

ماهية التدريب:

هناك العديد من الاتجاهات لمعنى التدريب, فالتدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل, أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب . كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية , وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة, كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق (الخاطر, ٢٠١٠) .

عرف الشاعر (٢٠١٢) التدريب: بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال, بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله .

أهمية التدريب :

ذكر الخاطر (٢٠١٠) أن أهمية التدريب تتمثل فيما يلي :

- زيادة الإنتاج .
- الاقتصاد في النفقات .

- رفع معنويات العاملين .
- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة .
- التقليل من الإسراف .
- القلة في حوادث العمل .

البرامج التدريبية:

تعتبر عملية بناء البرامج التدريبية محور وبؤرة التحديث والتطوير السليم للقيادات التربوية وبخاصة مديري المدارس .

مفهوم البرنامج التدريبي:

تتعدد مفاهيم البرامج التدريبية وتتنوع إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير فيعرف البرنامج التدريبي بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله , تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها (عبد الوهاب , ١٩٨١) .

مكونات وفعاليات البرنامج التدريبي :

ذكر الصغير(٢٠٠٣) أن البرنامج التدريبي يتمثل فيما يلي :

أولا: الفعاليات التخطيطية :

- تحديد الاحتياجات التدريبية:من المسلمات الأكثر قبولا في الأوساط التدريبية ,يجب أن يصمم البرنامج التدريبي لمواجهة الاحتياجات التدريبية,وأن هذه الاحتياجات تمثل المداخل الأساسية للنظام التربوي, كما أن تحديد هذه الاحتياجات وحصرها تمثل محور الارتكاز لبناء البرامج التدريبية .
- تحويل الحاجات التدريبية إلى أهداف تدريبية :فالأهداف عموما تتعلق بالوصول إلى غايات أو نتائج ,لذلك فان تحويل الحاجات التدريبية إلى أهداف يعد أمرا في غاية الأهمية, إذ أن الوصول إلى الغايات والنتائج يعني تلبية تلك الحاجات وإشباعها ومن ثم تحقيق الأهداف المتوخاة من البرنامج التدريبي .
- تحديد الأولويات :ولتحديد الأولويات فإن عوامل عديدة تؤخذ بعين الاعتبار, ولاسيما طبيعة الحاجات التدريبية وحجمها ومصادر التدريب المتوافرة والميزانية المالية, والوقت المتاح , ومدى قناعة المسئولين ودعمهم للتدريب والتطوير.

ثانيا: الفعاليات التنفيذية:

تتضمن الفعاليات التنفيذية خطوتين هما :

- **تصميم البرنامج التدريبي** :أولى الفعاليات التنفيذية هي تصميم البرنامج التدريبي والذي يتكون من خطوات هي :

- صياغة أهداف البرنامج التدريبي : يحدد مسؤول التدريب الهدف من البرنامج الذي يريد أن يقيمه, وذلك لبيان حجم ونوع المعارف .

- تحديد محتوى البرنامج :تحديد موضوعات التدريب حسب الأهداف المراد تحقيقها ومفرداته وتحديد المواد التدريبية ويقصد بها التعيينات الدراسية وأوراق العمل والتمارين التدريبية والبحوث والمستخلصات التي يمكن أن تعرض أو توزع على المشاركين في البرنامج.

- اختيار الأساليب التدريبية : تتعدد الأساليب التدريبية التي يتبعها المدرب لتقديم الموقف التدريبي , فمن الأجدى أن يلم المدرب بجميع هذه الأساليب وتطبيقها , حتى تسهل عليه اختيار الأسلوب المناسب للموقف التدريبي .

- تحديد وسائل التدريب : تتحدد وسائل التدريب في ضوء أهداف التدريب وموضوعاته , وحسب الإمكانيات المادية والبشرية والظروف المتاحة , ويؤدي حسن اختيار وسائل التدريب دورا رئيسا في إنجاح تحقيق أهداف البرنامج التدريبي .

- تحديد مكان تنفيذ البرنامج : من المقومات الأساسية لنجاح أي برنامج تدريبي , تحديد واختيار المكان المناسب من جهة قربه لأعمال أو سكن المتدربين أو توفير المواصلات إليه ومدى توافر الأجهزة , وشبكات الاتصال الحديثة والمعدات اللازمة للتدريب فيه , وتوافر شروط الصحة والراحة والخدمات الأخرى .

- اختيار المتدربين والمدربين : يعد المدربون من العناصر الأساسية والمهمة في نجاح البرنامج التدريبي , ولكي يؤدوا مهماتهم بالشكل المطلوب لا بد من توافر صفات أساسية مناسبة , ويمتلكوا الكفاءة والمهارة والخبرة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي .

- تحديد زمن البرنامج ومدته : يحدد مصمم البرنامج التدريبي المدة التي تستغرقها عملية التدريب لموضوعات البرنامج , وتختلف باختلاف أهداف البرنامج وطبيعة موضوعاته ,وكذلك اختيار التوقيت المناسب للبرنامج التدريبي , من حيث بدايته ونهايته خلال السنة الدراسية وفترات الاستراحة , وطول الجلسة الواحدة , وتوقيت الزيارات الميدانية .

ثالثا: الفعاليات التقويمية: وتتمثل أهداف تقويم البرامج التدريبية بما يلي :

- يفيد في تحديد أهداف البرنامج التدريبي .
- يسهم في تشخيص الصعوبات التي تواجه البرنامج التدريبي .
- يحدد ويقيس مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه .
- يبين مدى نجاح المدربين وإدارة التدريب في إنجاز مهماتهم المحددة .

ثانياً :الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس وذلك من خلال مصادر ومراجع مختلفة ذات العلاقة , وسوف يتم تقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية , تالياً عرضها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي :

الدراسات العربية:

دراسة البهدهي (٢٠١١) بعنوان "درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة مهارات الاتصال المتوفرة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين . بلغت عينة الدراسة (١٢١٣) من المعلمين والمعلمات والباحثين والباحثات الاجتماعيين العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت وفي جميع المحافظات، للعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١) في وزارة التربية خلال الفصل الدراسي الأول، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً، وأن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين بشكل عام كان متوسطاً.

دراسة الغراغير (٢٠١١) بعنوان " أنماط الاتصال السائدة لدى مديري الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم " هدفت الدراسة تعرف أنماط الاتصال السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم . بلغت عينة الدراسة (٥٠٠) معلماً ومعلمة, ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداتين لقياس أنماط الاتصال والقيادة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين . وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن تقدير معلمي المرحلة الثانوية للدرجة الكلية لأنماط الاتصال السائدة لدى مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة, وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط الاتصال السائدة في جميع مجالات الدراسة تعزى إلى متغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي , كما أشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباطيه سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الصاعد ونمط القيادة التسلطي , ووجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال الصاعد والأفقي ونمط الاتصال في اتجاهين والاتصال التفاعلي وبين نمط القيادة الديمقراطي .

دراسة الكبيسي(٢٠٠٦) بعنوان: " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر". هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر . بلغت عينة الدراسة (٣٣) من مديري المدارس الثانوية في دولة

قطر و(١٤٠) من معلمي المدارس الثانوية في دولة قطر . وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في دولة قطر من وجهة نظر المعلمين أنفسهم .

دراسة الحوراني (٢٠٠٣) بعنوان" مهارات الاتصال لدى مديري مدارس الثانوية في محافظة أربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية ." هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة أربد . بلغت عينة الدراسة (٣٨٥) معلماً ومعلمة . وأظهرت نتائج الدراسة أن مهارات الاتصال مجتمعة لدى أفراد عينة الدراسة كانت متوافرة بدرجة عالية , وأن أكثر المهارات توافراً لدى عينة أفراد الدراسة كانت مهارة التحدث ثم مهارة القراءة , ثم مهارة الكتابة , ثم مهارة الاستماع .

دراسة صادق والدرويش والعماري (٢٠٠٣) بعنوان " الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر " . هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توافر الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري المدارس في دولة قطر . بلغت عينة الدراسة (١٩٢) مديراً ومديرة للمراحل التعليمية الثلاث بدولة قطر . أظهرت نتائج الدراسة توفر الرضا عن العمل لدى مديري ومديرات المدارس القطرية , وهذا يعني أن ظروف العمل في الإدارة يحقق إشباعا لحاجات المديرين , وأظهرت النتائج أيضا توفر الرضا عن الاتصال بشكل عام لدى مديري ومديرات المدارس , وكذلك الرضا عن اتصال المديرين بمرؤوسيهم في العمل أو اتصال الرؤساء بهم والرضا عن الاتصال مع المرؤوسين أو اتصال المرؤوسين بهم .

دراسة الصغير (٢٠٠٣) بعنوان " بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة إربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية." هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس الثانوية . بلغت عينة الدراسة من (١٢٠)مديراً ومديرة في محافظة إربد , وأظهرت نتائج تلك الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية تكمن في مجال الاتصال اللفظي ومجال الاتصال غير اللفظي . وأبدى مديرو ومديرات المدارس الثانوية العامة احتياجا تدريبياً بدرجة كبيرة جداً في (٣٣) فقرة بنسبة (٦٢،٢%), ضمن مجالي الأداة.

دراسة العناتي (٢٠٠٣) بعنوان " بناء أنموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء دوافع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة " هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج للاتصال الإداري بوزارة التربية والتعليم في الأردن . بلغت عينة الدراسة (٣٥٤) قائداً تربوياً تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية , وتم تطوير أداتين للدراسة هما استبانه

وسائل الاتصال وأنماطه ومهاراته , واستبانه معوقات الاتصال , فضلاً عن بناء أداة لتحديد الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال الاتصال . أظهرت نتائج الدراسة إلى إن نمط الاتصال الذي يستخدمه القادة التربويون هو الاتصال في اتجاهين , وأن وسيلة الاتصال هي الاتصال الشفوي وأن مهارات الاتصال هي مهارة التغذية الراجعة , وأن المعوقات التي يواجهها القادة التربويون هي المعوقات التنظيمية . وأظهرت نتائج الدراسة أيضا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استخدام أنماط الاتصال تعزى للوظيفة أو الخبرة , بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة مؤهل الماجستير والد كتوراة .

دراسة الخوالدة (٢٠٠٢) بعنوان " معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش " هدفت الدراسة الكشف عن المعوقات التي تعترض عملية الاتصال بين مديري المدارس الأساسية الحكومية والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري تلك المدارس . بلغ مجتمع الدراسة (١٠٠) مدير ومديرة , وأظهرت نتائج الدراسة أكثر المعوقات التي تواجه الاتصال تتمثل في ضعف المهارات الاتصالية لدى المعلمين , وغياب مشاركة أولياء أمور الطلاب في النشاطات المدرسية المختلفة , كما بينت الدراسة وجود معوقات ترتبط بالمديرين منها ضيق الوقت , وكثرة الأعمال الموكلة إليهم .

دراسة الأسمر (٢٠٠٠) بعنوان " مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة اربد " هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة أربد من وجهة نظر المعلمين . بلغت عينة الدراسة (٥٥٠) معلماً ومعلمة . وأظهرت نتائج الدراسة أن توافر مهارات الاتصال الفاعل لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة بدرجة كبيرة , وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة .

الدراسات الأجنبية:

دراسة وانسا (Wansa, 2010) بعنوان : " العوامل التي تؤثر على أداء مديري المدارس الحكومية في سيرلانكا ," هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل الأكثر تأثيرا على أداء مديري المدارس والتي تؤدي إلى فعالية الاتصال بين المدير والعاملين معه في المدرسة . بلغت عينة الدراسة (٢٠٢) من مديري المدارس الحكومية في منطقة جالي في سريلانكا , وتم جمع البيانات عن طريق استخدام الاستبيانات , أظهرت نتائج الدراسة : أن هناك عاملين من عوامل الإدارة

المدرسية يؤثران على أداء مديري المدارس الحكومية بمستوى مرتفع هما ميزانية الإدارة وإدارة الشؤون العامة . أظهرت نتائج الدراسة : أن الشؤون الإدارية الأكاديمية والإدارة الشخصية من العوامل التي تؤثر على أداء مديري المدارس الحكومية بمستوى متوسط , وأن متغير الجنس يؤثر بشكل كبير على الأداء الإداري .

دراسة نوبل (Nobile,2008) بعنوان " التواصل الداعم في المدارس الكاثولوكية الأساسية" . هدفت الدراسة الكشف عن أثر قيادة المدرسة على دعم الروح المعنوية للمعلمين من خلال مهارات الاتصال. بلغت عينة الدراسة (٣٥٦) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية في أنحاء نيو ساوث ويلز، أستراليا .أظهرت نتائج الدراسة ما يلي : أن مهارات الاتصال التي يمتلكها مديري المدارس لها أثر إيجابي وداعم للمعلمين، وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم. وبينت نتائج الدراسة أيضا أن الاتصالات الداعمة تتناسب مع نظام المدارس الكاثوليكية حيث أنها تشجع على رعاية المعلمين والطلبة لتحقيق إمكاناتهم الكاملة فكرياً، وجسدياً وروحياً وعاطفياً ومعنوياً.

دراسة كيفن (Kevin, 2006) بعنوان : " العلاقة بين مهارات الاتصال الفاعل وإنجاز الطلاب والمعلمين في مدارس ولاية أوهايو" هدفت الدراسة الكشف عن علاقة الاتصال الفاعل وانجاز الطلاب والمعلمين في مدارس ولاية اوهايو . حيث تم تطوير ثلاثة نماذج من خلال المقياس الأساسي والمقاييس الفرعية التي تشمل مهارات الاتصال مثل الاستماع والقدرة على توصيل مفهوم أو فكرة . بلغت عينة الدراسة (٢٨٥) معلماً من معلمي الصف الرابع الثانوي في ولاية أوهايو . تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام نموذج (TVAAS) . أظهرت نتائج الدراسة : أن المعلمين الذين لديهم خبرات ليست بالطويلة لديهم مهارات اتصال أعلى من المعلمين ذوي الخبرات الطويلة . ولا يوجد أي اختلاف بين المعلمين والمعلمات فيما يتصل بمهارات الاتصال , وأن المعلمين الذين يحصلون على تجاوب كبير واتصال مع الإدارة لديهم فهم أعمق لرسالة المؤسسة التعليمية .

دراسة كالد ويل (Caldwell, 2005) بعنوان : " كفايات الاتصال الاستراتيجي لمعلمي ضواحي المقاطعات في ولاية أوهايو من وجهة نظر الخبراء في مجال الاتصال ". هدفت الدراسة إلى تحديد كفايات الاتصال الاستراتيجي لمعلمي ولاية أوهايو . تم استخدام أسلوب دلفي (Delphi) المطور لتحديد عناصر الكفاية الضرورية لمعلمي المقاطعات الأمريكية . بلغ مجتمع الدراسة (٤٥) خبيراً في الاتصال , تم اختيار (٢٠) خبيراً كعينة للدراسة , وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS) . أظهرت نتائج الدراسة : أن هناك أربعة مجالات لكفاية الاتصال الاستراتيجي وهذه المجالات تشمل : البحث , والاستراتيجية , والأسلوب , والتقييم . اتفق جماعة الخبراء على أن معلمي الولاية يجب أن يمتازوا بكفايات بحث الاتصال الاستراتيجي .

دراسة آيسون (Ayson,2004) بعنوان "التواصل والمهارات للعلاقات الاجتماعية لإداريي المدرسة كما أوكلت من قبلهم ومن قبل معلمي الصف الدراسي" هدفت الدراسة إلى تحديد توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، بلغت عينة الدراسة (٢٧) مديراً و (١٠٤) معلماً ل (١٢) مدرسة شمال مقاطعة بوهول . أظهرت نتائج الدراسة ما يلي : حرص مديري المدارس على استخدام مهارات الاتصال كالمهارات الخاصة بالتكلم والاستماع والكتابة ، تجنبهم الحواجز والصعوبات التي قد تقف في طريق هذه المهارات.

وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن المعلمين ذوي المؤهلات التعليمية العالية والمنخفضة يملكون الفهم نفسه الخاص بمهارات الاتصال لدى مديري المدارس.

دراسة تيسكا (Teska, 2003) بعنوان :" أثر القيادة على نمط الاتصال " هدفت الدراسة اختبار العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال حيث قام الباحث باختيار عينة من مديري (ديترويت) ذوي خبرة في العمل الإداري تتراوح أعمارهم بين (٥١ – ٦٠) عاماً . أظهرت نتائج الدراسة : أن أساليب واستراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية وكذلك تعكس المناخ التعليمي الذي يقوده المدير إضافة إلى التأكيد على نمط الاتصال الفعال الذي يركز على قدرة الإصغاء بتركيز إلى الآخرين وكذلك الصدق والأمانة في الاتصال يعتبران من العوامل الحاسمة في تقرير مدى فعاليته .

دراسة تابور (Tabor,2002) العنوان :" نموذج التواصل الشخصي الداخلي لإدارة الخلاف لدى مديري المرحلة الابتدائية" هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية وبين نمط إدارة الصراع والمناخ المدرسي لمدارس غرب فرجينيا . تم استخدام ثلاث أدوات في الدراسة: الأولى كانت أداة رحيم (Rahim) للصراع التنظيمي والثانية مقياس ويمان (Wieman) لكفاءة الاتصال و الثالثة استبيان وصف المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية (OCDQ). بلغت عينة الدراسة (١٩٩) معلماً ومعلمة . وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس . ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة وأسلوب إدارة الصراع في المدرسة.

دراسة روبرتسون (Robertson, 2001) بعنوان : " العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة غرب فرجينيا والمناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة ". هدفت الدراسة إلى اختبار نمط الاتصال والمناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين . بلغت عينة الدراسة (٣٥٠) مدرسة حيث تم اختيار

(١٢) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية . واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي . وأظهرت نتائج الدراسة : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون , كما أنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي . كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة .

دراسة جلاسمان وما رجريت (Glassman & Margaret, ٢٠٠٠) بعنوان : "العلاقة بين نمط الاتصال لدى الإناث وبين المناخ التنظيمي المفتوح في المدارس الأساسية والثانوية " هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال والمناخ التنظيمي في المدارس الأساسية والثانوية . بلغت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلماً ومعلمة يمثلون (٦٧) مدرسة ثانوية وأساسية تمثل ٨ مناطق في ولاية بورتلاند . وتم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية الأساسية وأداة لقياس نمط الاتصال وهي أداة مسح الاتصال بين الزملاء Communication Survey Colleague وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي : أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ ونمط الاتصال لدى مديرات المدارس . وأن نمط الاتصال المفتوح ونمط الاتصال ذي الاتجاهين كل لهما دلالة إحصائية مهمة في المدارس الأساسية . ولا توجد علاقة ذات إحصائية بين جنس المدير ونمط الاتصال أو المناخ المدرسي أو مستوى المدرسة , ويعد نمط الاتصال المتغير المهيمن على العلاقة بين المدير والمعلم .

دراسة هنت وتورش وهيرجي (Hunt, Tourish & Hargie, 2000) بعنوان : "أنماط الاتصال في مكان العمل " هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط الاتصال التي تحدث في مكان العمل بما يشمل ذلك من مهارات مستخدمة ومهارات حل المشكلات , وكما هدفت الدراسة أيضا إلى كشف مدركات المستجيبين للدراسة لعمليات الاتصال , وتحديد مناخ الاتصالات الحالية في الإدارة التعليمية . بلغت عينة الدراسة (٢٨) مديراً يستكملون دورة في الإدارة التعليمية . حيث طلب من المشتركين أن يسجلوا على ورقة ما يلي : ثلاثة أحداث حرجة حدثت لهم في أثناء عملهم , وملخصاً لنقاط القوى والضعف الرئيسية في مؤسساتهم التعليمية . وبعد جمع الإجابات تم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى , مع تصنيف محتويات حوادث الاتصال كما أوضح أفراد العينة , وقد تم استخدام الأسلوب نفسه لتحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لعملية الاتصال في المدارس حسب وصف المشاركين . وأظهرت نتائج الدراسة إلى : أن (٦٤) حالة اتصال كعدد إجمالي بمعنى أن ليس جميع أفراد العينة قد ابلغوا عن حوادث اتصال , وقد شملت التصفيات على ما يلي : طبيعة الحادثة , وتدفق الاتصال , والصعوبات التي تمت مواجهتها , ومهارات الاتصال

المستخدمة, ونتيجة الحادثة. وأظهرت نتائج الدراسة أيضا: أن الاتصال من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى بلغ ٤٧% من الحالات , والاتصال من السلطة الأدنى إلى الأعلى بلغ ٢٩% من الحالات , أما الاتصالات الجانبية فقد بلغت ١٥%. وفي الصعوبات توصلت الدراسة إلى ما يلي عدم الإدراك للموقف الحادث قبل إجراء الاتصالات, فإذا كان الشخص الذي سوف يتخذ القرار غير مدرك للموضوع, فلا بد أن القرار سوف يكون خاطئاً .

دراسة تابور (Tabor, 2000) بعنوان : " العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية وبين نمط إدارة الصراع والمناخ المدرسي لمدارس غرب فرجينيا " , هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس وإدارة الصراع والمناخ المدرسي. بلغت عينة الدراسة (١٩٩) معلماً ومعلمة , تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية (١٨) مدرسة . أظهرت نتائج الدراسة : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس والمناخ المدرسي في تلك المدارس . ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس وأسلوب إدارة الصراع في المدرسة .

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تتفق هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة في كونها تبحث في مجال مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس رغم ان بعضها كدراسة الكبيسي (٢٠٠٦) والبهدهي (٢٠١١) وتابور (Tabor,2002) و آيسون (Ayson,2004) و نوبل (Nobile,2008) ركزت على عملية تشخيص واقع تلك المهارات وربطها بالرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وذلك بإتباعها منهجية الدراسات السابقة في عرض عناصر الإطار النظري والدراسات السابقة وكيفية مناقشة نتائج الدراسة .

وتتميز هذه الدراسة بأنها ركزت على مهارات أساسية ذات صلة وثيقة بعملية الاتصال لدى مديري المدارس والتي تعمل على تطوير عملية الاتصال, وجاءت هذه الدراسة باقتراح برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة , ووصفاً لمجتمعها, وطريقة اختيار العينة , وأداة جمع البيانات التي تم استخدامها والمجالات التي اشتملت عليها, وإجراءات الصدق والثبات, والمعالجات الإحصائية لتحليل البيانات .

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج المسحي التطويري في هذه الدراسة, بهدف تعرف واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين. ومن ثم اقتراح برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية , بناءً على البيانات والمعلومات المسحية , بالإضافة إلى الاستعانة بالأدب التربوي, والدراسات السابقة. وستتم الدراسة من خلال الخطوات التالية :

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة, والمتعلقة بالبرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية. يشتمل هذا الجانب مراجعة ما تطرق له الأدب التربوي حول الاتصال الفعال , والإدارة المدرسية , والبرامج التدريبية . ويعد الفصل الأول والثاني في هذه الدراسة المحور الرئيس الذي تم الاعتماد عليه بتغطية هذا الجانب .

المرحلة الثانية:

فرز المتغيرات: تم فرز المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء البرنامج التدريبي لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية , من خلال تحليل الأدب التربوي اللازم لذلك .

المرحلة الثالثة:

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بمنطقة (حائل , القصيم , المدينة المنورة) , والبالغ عددهم (١٣٦٠٠)معلماً ومعلمة . منهم (٧٦٠٠) معلماً و (٥٨٠٠) معلمة. وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٣/ ٢٠١٤ م . والجدول رقم (١) يبين ذلك .

الجدول (١). توزع مجتمع الدراسة

المنطقة التعليمية	ذكور	إناث	المجموع
حائل	٢٠٠٠	١٢٠٠	٣٢٠٠
القصيم	٢٧٠٠	٢٢٠٠	٤٩٠٠
المدينة المنورة	٢٩٠٠	٢٤٠٠	٥٣٠٠
المجموع	٧٦٠٠	٥٨٠٠	١٣٦٠٠

عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة, وبلغ عينة الدراسة (٦٠٠) معلماً ومعلمة. منهم (٣٢٥) معلماً و (٢٧٥) معلمة , وبنسبة ٥% من مجتمع الدراسة, والجدول رقم (٢) يبين ذلك :

الجدول رقم (٢). توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	الكلي
الجنس	ذكر	٣٢٥	٦٠٠
	أنثى	٢٧٥	
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٥٥	٦٠٠
	بكالوريوس	٥٢٢	
	دراسات عليا	٢٣	
الخبرة	أقل من ٦سنوات	١٤٠	٦٠٠
	٦-١٠ سنوات	٢٩٥	
	١٠ سنوات فأكثر	١٩٥	

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية :

المتغيرات المستقلة:

متغير الجنس : وله فئتان (ذكر، أنثى) .

متغير المؤهل العلمي : وله ثلاثة مستويات (أقل من بكالوريوس , بكالوريوس , دراسات عليا)

متغير الخبرة: ولها ثلاثة مستويات:

١. أقل من (6) سنوات ٢. من ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ٣. (١٠) سنوات فأكثر

المتغير التابع : تقدير المستجيبين لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية .

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة لقياس واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي المدارس في منطقة (حائل, القصيم, المدينة المنورة), وذلك بالرجوع للأدب النظري والاستعانة بالدراسات السابقة كدراسة الصغير (٢٠٠٣), ودراسة الشراري (٢٠١٣) .

أداة الدراسة:

- صياغة الفقرات وإعداد الاستبانة في صورتها الأولية , وصياغة الفقرات التي تم من خلالها قياس واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية . وقد اشتملت الاستبانة على أربعة مجالات و (٥٩) فقرة , والملحق رقم (١) يبين ذلك .

- صدق أداة الدراسة : اعتمد الباحث صدق المحتوى لأداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة حائل, والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم , وذلك لإبداء أرائهم بكل فقرة من فقرات أداة الدراسة وذلك من حيث (مناسبة الفقرة , وضوح الصياغة , انتماء الفقرة للمجال) . وتم الأخذ بآراء المحكمين من حيث التعديل أو الحذف او الإبقاء لأي فقرة من فقرات أداة الدراسة, والملحق رقم (٢) يبين ذلك . وبعد الأخذ بآراء المحكمين تم صياغة أداة الدراسة بصورتها النهائية , بعد إن تم الإبقاء على الفقرات التي نالت (٨٠%) من موافقة المحكمين , وبذلك أصبحت أداة الدراسة بصيغتها النهائية مكونة من (٤٩) فقرة , والملحق رقم (٣) يبين ذلك. وبعد مرحلة تعديل الاستبانة أصبحت جاهزة بصورتها النهائية القابلة للتطبيق على عينة الدراسة المكونة من (٤٩) فقرة وتم توزيعها على أربع مجالات وهي على النحو الآتي:

المجال الأول: مهارة القراءة , وتشتمل على (١١) فقرة .

المجال الثاني: مهارة الاتصال الكتابي, واشتمل على (١٤) فقرة .

المجال الثالث: مهارة الاستماع والإنصات , واشتمل على (١٠) فقرات .

المجال الرابع: مهارة التحدث , واشتمل على (١٤) فقرة .

- **ثبات أداة الدراسة**

بعد تجهيز أداة الدراسة في صورتها النهائية , قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس في منطقة (حائل, القصيم ، المدينة المنورة) بالمملكة العربية السعودية والبالغ عدد أفرادها (٥٠) معلماً ومعلمة .

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) للاتساق الداخلي لمجالات الدراسة , والجدول رقم (٣) يبين قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة .

الجدول (٣) . قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	معامل الثبات
مهارة القراءة	0.90
مهارة الاتصال الكتابي	0.91
مهارة الاستماع الإنصات .	0.88
مهارة التحدث	0.93

يتبين من الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة .

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها , تم الحصول على خطاب رسمي من رئاسة الجامعة الأردنية موجهاً إلى الملحق الثقافي السعودي بالأردن ومن خلال الملحق تمت مخاطبة إدارات التربية والتعليم في منطقة (حائل, القصيم, المدينة المنورة) في المملكة العربية السعودية , وذلك لتسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة والملحق رقم (٧-١) يبين ذلك . وعلى ضوء ذلك تم الإيعاز إلى قسم التخطيط والتطوير في الإدارات العامة للتربية والتعليم لمخاطبة المدارس في المناطق التعليمية وذلك لتسهيل مهمة الباحث في توزيع وتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة . والملحق رقم (٧-٢) يبين ذلك . وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس في منطقة (حائل , القصيم , المدينة المنورة) بواقع (٦٧٠) استبانة , وتم استرجاع (٦٠٠) استبانه معبئة من قبل أفراد عينة الدراسة .وبذلك يكون الفاقد من الاستبانات (٥٥) استبانة من عينة المعلمين و(١٥) استبانة من عينة المعلمات و بعد ذلك تم تفريغ الاستبانات من خلال الحاسب الآلي .

وقد طلب من أفراد عينة الدراسة وضع إشارة (√) في المكان المناسب وفقاً لسلم (ليكرت الخماسي), وقد أعطي بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات, وبدرجة كبيرة (٤), وبدرجة متوسطة (٣) درجات , وبدرجة قليلة (٢) درجة , وبدرجة قليلة جداً (١) درجة . ولأغراض تحليل البيانات استخدم الباحث ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة عن كل مجال من مجالات أداة الدراسة , وتم تصنيف (تقدير) الفقرات وترتيبها باعتماد المعايير وفق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى - الحد الأدنى}}{٣} = \frac{٥-١}{٣} = 1.33$$

وعليه :

المتوسطات الحسابية من (١- 2,33) تقابل درجة تطبيق ضعيفة .

المتوسطات الحسابية أكبر (2.34 - 3.67) تقابل درجة تطبيق متوسطة .

المتوسطات الحسابية (3.68 - ٥) تقابل درجة تطبيق مرتفعة .

البرنامج التدريبي

تم بناء البرنامج التدريبي في ضوء مسح الواقع المتعلق بمهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين . وفق الخطوات التالية:

- تحديد مهارات الاتصال الفعال اللازمة لمدير المدرسة وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة التي بحثت في هذا المجال كدراسة الصغير (٢٠٠٣) والكبيسي (٢٠٠٦) والبهدهي (٢٠١١). وبعد ذلك تم تطوير استبانة لقياس واقع مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية وتحليل نتائجها والتي جاءت بدرجة متوسطة .
- تم بناء البرنامج المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية , والذي اشتمل على أربع مهارات أساسية وهي : (مهارة القراءة الحديثة, مهارة الاتصال الكتابي , مهارة الاستماع والإنصات , مهارة التحدث). وقد تضمن البرنامج المقترح بصورته الأولية كما في المحلق رقم (٤) ما يلي :

- الأهداف العامة.
- المكان والزمان .
- الميزانية .
- الوسائل والأساليب والأنشطة .
- أساليب التقويم .

تصديق البرنامج

تم عرض البرنامج المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية .على خبراء من أساتذة الجامعات المتخصصين في هذا المجال للحكم على صلاحيته للتطبيق والملحق رقم (٥) يبين ذلك . وتم إجراء التعديلات المطلوبة بعد تحكيم البرنامج وأصبح البرنامج في صورته النهائية القابلة للتطبيق والملحق رقم (٦) يبين ذلك .

المعالجات الإحصائية :

بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وفقراتها وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- للإجابة عن السؤال الأول: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على كل مجال وفقرة .

- للإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة , واختبار (T) لأثر الجنس على واقع اثر الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين . واختبار شيفيه بأثر المؤهل العلمي على واقع اثر الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين .

- للإجابة على السؤال الثالث : تم إجراء التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis) لبحث العوامل المسئولة عن الأداء على المقياس وذلك لبيان قيم الجذور الكامنة ونسبة التباين التراكمية للعوامل, وبعد ذلك تحديد تشبع الفقرات على العوامل المستخلصة على المقياس حتى نتمكن من بناء البرنامج التدريبي المقترح في هذه الدراسة .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة تعرف واقع مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين . ثم اقتراح برنامج لتطوير مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس بالمملكة العربية السعودية , ويعرض هذا الفصل نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة .

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

- ما واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين لكل مجال وفقرة، والجداول (٤،٥،٦،٧،٨) تبين نتائج ذلك.

أولاً: بالنسبة للمجالات

الجدول (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع مجالات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للمجالات مرتبة تنازلياً .

رقم المجال	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	القراءة	2.79	0.90	١	متوسط
4	التحدث	2.73	0.90	٢	متوسط
3	الاستماع والإنصات	2.70	0.86	٣	متوسط
2	الاتصال الكتابي	2.68	0.85	٤	متوسط
الكلي		2.72	0.85		متوسط

يتبين من الجدول (٤) أن جميع المجالات كان درجة تقديرها متوسطاً, وأكبر تقدير كان لمجال القراءة وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.79) بانحراف معياري (0.90), وكان أقل تقدير لمجال الاتصال الكتابي, حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.68), بانحراف معياري (0.85), وكان التقدير الكلي لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة, وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.72) بانحراف معياري (0.85).

ثانياً: مجال القراءة

الجدول (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القراءة الحديثة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	يقرأ المدير ما يقدم إليه من المعلمين باهتمام	3.22	0.85	1	متوسط
7	يقرأ المدير كل ما يصله من تقارير قبل توجيهها للمختصين .	2.95	0.99	2	متوسط
11	يركز المدير على النقاط المهمة عند القراءة.	2.82	1.05	3	متوسط
4	يمتلك المدير المقدرة على تمييز المصطلحات الجديدة	2.82	1.08	3	متوسط
2	يقرأ المدير ما يقدم إليه من أولياء الأمور باهتمام	2.81	1.04	4	متوسط
5	يقرأ المدير كل ما يصله من معلومات قبل توجيهها للمختصين .	2.77	1.08	5	متوسط
8	يفهم المدير ما يقدم إليه دون الرجوع إلى من قدمه	2.69	1.02	6	متوسط
3	يقرأ المدير ما يقدم إليه من الطلاب باهتمام	2.65	1.22	7	متوسط
10	يطبق المدير مهارات التواصل مع العاملين معه	2.58	1.22	8	متوسط
6	يقرأ المدير كل ما يصله من شكاوي قبل توجيهها للمختصين	2.57	1.25	9	متوسط

يتبين من الجدول(٥) أن جميع الفقرات كان درجة تقديرها متوسطاً , وكان أكبر تقدير للفقرة (يقرأ المدير ما يقدم إليه من المعلمين باهتمام), وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.22) بانحراف معياري (0.85), وكان أقل تقدير للفقرة (يقرأ المدير كل ما يصله من شكاوي قبل توجيهها للمختصين) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.57) بانحراف معياري (1.25).

ثالثاً: مجال الاتصال الكتابي

الجدول (٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاتصال الكتابي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
7	يطلب المدير من المعلمين تقديم تقارير خطية حول القضايا التي تهمهم .	2.94	0.97	١	متوسط
3	يتبع المدير أسلوب الاختصار في جميع كتاباته .	2.78	1.05	٢	متوسط
13	يستخدم المدير البريد الالكتروني في جميع مراسلاته .	2.78	1.01	٢	متوسط
9	يشرك المدير العاملين بكتابة ما يتعلق بسير العملية التعليمية قبل رفعها للجهات المختصة .	2.77	1.09	٣	متوسط
12	يشرك المدير المعلمين في إصدار القرار خطياً	2.69	1.07	٤	متوسط
1	يتمتع المدير بأسلوب ملائم في كتاباته .	2.69	1.11	٤	متوسط
4	يحرص المدير على وضع الخطوط العريضة للمادة المكتوبة قبل كتابتها .	2.67	1.00	٥	متوسط
10	يعرض المدير على المعلمين القرارات الإدارية المكتوبة	2.67	1.07	٥	متوسط
11	يزود المدير المعلمين بالتعليمات المناسبة في الوقت المناسب .	2.66	1.20	٦	متوسط
6	يكتب المدير تقارير الزيارات الصفية ويطلع عليها المعلمين .	2.62	1.06	٧	متوسط
5	يعرض المدير الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي .	2.59	1.11	٨	متوسط
8	يطلب المدير من المعلمين تقديم آرائهم ومقترحاتهم مكتوبة	2.57	1.07	٩	متوسط

14	يوظف المدير الاتصالات الحديثة بحل المشاكل التي تواجهه	2.57	1.12	٩	متوسط
2	يستخدم المدير كلمات مألوفة عند مخاطبته للعاملين معه خطياً .	2.48	1.07	١٠	متوسط

يتبين من الجدول(٦) أن جميع الفقرات كان درجة تقديرها متوسطاً , وكان أكبر تقدير للفقرة (يطلب المدير من المعلمين تقديم تقارير خطية حول القضايا التي تهمهم), وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.94) بانحراف معياري (0.97), وكان أقل تقدير للفقرة (يستخدم المدير كلمات مألوفة عند مخاطبته للعاملين معه خطياً) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.48) بانحراف معياري (1.07).

رابعاً: مجال الاستماع والإنصات

الجدول (٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاستماع والإنصات

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
7	ينظم المدير ما يقوله المعلم بطريقة تمكنه من ربط المعلومات التي تصله	2.86	0.97	١	متوسط
1	يصغي المدير بشكل جيد لحديث الآخرين .	2.85	1.12	٢	متوسط
0	يستخدم المدير الاتصالات الحديثة لتفعيل عمله	2.82	1.01	٣	متوسط
5	يراعي المدير ظروف المعلمين الصحية أثناء عملية الاستماع	2.79	1.07	٤	متوسط
4	يرتب المدير المعلومات التي تصل إليه وفقا لما يسمع	2.79	0.96	4	متوسط
9	يمتلك المدير المقدرة على فهم لغة الجسد لدى العاملين	2.63	1.17	5	متوسط
8	ينصت المدير عند التحدث معه	2.63	1.05	5	متوسط
2	يسجل المدير الملاحظات أثناء إصغائه لحديث المعلمين .	2.59	0.98	٦	متوسط
3	يستخدم المدير الاختصارات لمساعدته على	2.56	1.15	٧	متوسط

	التوثيق.				
6	يتقبل المدير الانتقادات دون انفعال	2.51	1.19	٨	متوسط

يتبين من الجدول(٧) أن جميع الفقرات كان درجة تقديرها متوسطاً , وكان أكبر تقدير للفقرة (ينظم المدير ما يقوله المعلم بطريقة تمكنه من ربط المعلومات التي تصله), وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.86) بانحراف معياري (0.97), وكان أقل تقدير للفقرة (يتقبل المدير الانتقادات دون انفعال) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.51) بانحراف معياري (1.19).

خامساً: مجال التحدث

الجدول (٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التحدث

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	يتحدث المدير مع المعلمين بلغة واضحة .	3.00	1.02	١	متوسط
13	يتقن المدير مهارات التواصل الاجتماعي مع الجميع دائما	2.82	1.06	٢	متوسط
7	يرتب المدير عناصر الموضوع في نظام منطقي متسلسل	2.81	1.01	٣	متوسط
3	يحدد المدير الغرض من الحديث بشكل مباشر	2.80	1.14	٤	متوسط
9	يتحكم المدير في انفعالاته أثناء الحديث .	2.75	1.11	٥	متوسط
10	يستخدم المدير أسلوب الجمل القصيرة عند النقاش مع العاملين	2.73	1.02	٦	متوسط
6	يمتلك المدير المقدرة على الحوار وتبادل وجهات النظر	2.71	1.14	٧	متوسط
12	يظهر المدير الحماس والحيوية أثناء الحديث في تعامله مع العاملين وفي اجتماعه بهم	2.70	1.13	٨	متوسط
4	يستخدم المدير نبرات الصوت المناسبة وفقاً لنوع الحديث	2.69	1.07	٩	متوسط
5	يمتلك المدير المقدرة على إقناع المعلمين	2.69	1.15	٩	متوسط

	بوجهة نظره				
2	يستخدم المدير الألفاظ المفهومة عند التحدث	2.66	1.17	١٠	متوسط
11	يبدأ المدير بملخص سريع للنقاط الرئيسة عند اجتماعه بالعاملين	2.66	1.15	١٠	متوسط
8	يمتص المدير غضب العاملين معه دائما.	2.60	1.14	١١	متوسط
14	يمتلك المدير مقدرة خطابية في المواقف المدرسية المختلفة	2.59	1.14	١٢	متوسط

يتبين من الجدول(٨) أن جميع الفقرات كان درجة تقديرها متوسط, وكان أكبر تقدير للفقرة (يتحدث المدير مع المعلمين بلغة واضحة), وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.00) بانحراف معياري (1.02), وكان أقل تقدير للفقرة (يمتلك المدير مقدرة خطابية في المواقف المدرسية المختلفة) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.59) بانحراف معياري (1.14).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq$٠,٠٥) في تحديد واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس, المؤهل العلمي ,الخبرة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم عمل ما يلي:

أولاً:بالنسبة للجنس:

- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس, والجدول (٩) يبين نتائج ذلك.

الجدول(٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للمجالات حسب متغير الجنس.

الجنس	المجال							
	القراءة الحديثة		الاتصال الكتابي		الاستماع والإنصات		التحدث	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	2.67	0.91	2.52	0.85	2.57	0.85	2.58	0.90
أنثى	2.92	0.87	2.86	0.83	2.86	0.84	2.90	0.87
الكل	2.79	0.90	2.68	0.85	2.70	0.86	2.73	0.90

يتبين من الجدول (٩) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين لجميع المجالات حسب متغير الجنس, ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد, والجدول (١٠) يبين نتائج ذلك.

الجدول (١٠). نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الجنس على واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للمجالات

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المهارة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس قيمة هوتلنج ٠,٠٥١	القراءة	9.30	1	9.30	11.62	0.001
	الاتصال الكتابي	16.37	1	16.37	23.11	0.000
	الاستماع والإنصات	12. 67	1	12.67	17.44	0.000
	التحدث	15.70	1	15.70	19.81	0.000
الخطأ	القراءة	478.17	598	.80		
	الاتصال الكتابي	423.77	598	.71		
	الاستماع والإنصات	434.45	598	.73		
	التحدث	473.87	598	.79		
المجموع	القراءة الحديثة	487.47	599			
	الاتصال الكتابي	440.14	599			
	الاستماع والإنصات	447.12	599			
	التحدث	489.57	599			

يتبين من الجدول(١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس على جميع المجالات, وكانت الفروق لصالح الإناث.

٢- تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس للكلي , وتم استخدام اختبار (ت) لاختبار دلالة الفروق في مهارات الاتصال الفعال حسب متغير الجنس , والجدول (١١) يبين نتائج ذلك.

الجدول(١١). نتائج اختبار (ت) لأثر الجنس على واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للكلي

الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	2.58	0.84	-4.427	598	0.000
أنثى	2.88	0.83			

يتبين من الجدول (١١) وجود فروق في واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للكلي تعزى لمتغير الجنس, وكانت الفروق لصالح الإناث.

ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي:

١_ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي للمجالات, والجدول (١٢) يبين نتائج ذلك.

الجدول (١٢).المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للمجالات حسب متغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	المجال							
	القراءة الحديثة		الاتصال الكتابي		الاستماع والانصات		التحدث	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من بكالوريوس	3.18	0.84	3.18	0.78	3.17	0.84	3.21	0.84
بكالوريوس	2.76	0.90	2.63	0.85	2.66	0.85	2.69	0.90
دراسات عليا	2.47	0.65	2.47	0.63	2.47	0.69	2.46	0.66
الكل	2.79	0.90	2.68	0.85	2.70	0.86	2.73	0.90

يتبين من الجدول (١٢) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للمجالات حسب متغير المؤهل العلمي , ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد, والجدول (١٣) يبين نتائج ذلك.

الجدول (١٣). نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل على واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للمجالات

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المهارة	مصدر التباين وقيمة ولكس لامدا
.001	7.09	5.65	2	11.31	القراءة	المؤهل قيمة ولكس لامدا ٠,٩٥١
.000	11.12	7.91	2	15.8 1	الاتصال الكتابي	
.000	9.65	7.00	2	14.00	الاستماع والإنصات	
.000	9.46	7.52	2	15.04	التحدث	
		.80	597	476.16	القراءة	الخطأ
		.71	597	424.33	الاتصال الكتابي	
		.73	597	433.11	الاستماع والإنصات	
		.80	597	474.53	التحدث	
			599	487.47	القراءة	المجموع
			599	440.14	الاتصال الكتابي	
			599	447.12	الاستماع والإنصات	
			599	489.57	التحدث	

يتبين من الجدول(١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات, ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شيفيه والجدول (١٤) يبين نتائج ذلك.

الجدول (١٤). نتائج اختبار شيفيه لأثر المؤهل على واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للمجالات

المجال	الوسط ١	الوسط ٢	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
القراءة	اقل من بكالوريوس	بكالوريوس	0.42	0.004
		دراسات عليا	0.71	0.006
الاتصال الكتابي	اقل من بكالوريوس	بكالوريوس	0.54	0.000
		دراسات عليا	0.70	0.004
الاستماع والإنصات	اقل من بكالوريوس	بكالوريوس	0.50	0.000
		دراسات عليا	0.69	0.005
التحدث	اقل من بكالوريوس	بكالوريوس	0.51	0.000
		دراسات عليا	0.74	0.004

يتبين من الجدول (١٤) ولجميع المجالات أن الفروق كانت بين ذوي المؤهل (اقل من بكالوريوس) وبين ذوي المؤهل (بكالوريوس), وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل (اقل من بكالوريوس), وكذلك كانت الفروق بين ذوي المؤهل (اقل من بكالوريوس) وبين ذوي المؤهل (دراسات عليا), وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل (اقل من بكالوريوس).

٢- تم حساب المتوسط الحساب والانحراف المعياري لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل للكلي, والجدول (١٥) يبين نتائج ذلك.

الجدول (١٥). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للكلي حسب متغير المؤهل

المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من بكالوريوس	3.19	0.80
بكالوريوس	2.62	0.84
دراسات عليا	2.47	0.65
الكل	2.72	0.85

يتبين من الجدول (١٥) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية في واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل للكلي, ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي, والجدول (١٦) يبين نتائج ذلك.

الجدول (١٦). نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل **على** واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للكلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل	14.13	2	7.07	10.04	0.000
الخطأ	420.20	597	.70		
المجموع	434.33	599			

يتبين من الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الكلي, ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شيفيه والجدول (١٧) يبين نتائج ذلك.

الجدول (١٧). نتائج اختبار شيفيه لأثر المؤهل على واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للكلي

الوسط ١	الوسط ٢	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
اقل من بكالوريوس	بكالوريوس	0.50	0.000
	دراسات عليا	0.72	0.003

يتبين من الجدول (١٧) أن الفروق كانت بين ذوي المؤهل (اقل من بكالوريوس) وبين ذوي المؤهل (بكالوريوس), وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل (اقل من بكالوريوس), وكذلك كانت

الفروق بين ذوي المؤهل (اقل من بكالوريوس) وبين ذوي المؤهل (دراسات عليا), وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل (اقل من بكالوريوس) .

ثالثا: بالنسبة للخبرة:

١- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للمجالات حسب متغير الخبرة, والجدول (١٨) يبين نتائج ذلك.

الجدول (١٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للمجالات حسب متغير الخبرة

الخبرة	المجال							
	القراءة الحديثة		الاتصال الكتابي		الاستماع والانصات		التحدث	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من ٦ سنوات	2.74	0.97	2.58	0.92	2.67	0.93	2.62	0.96
من ٦ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	2.78	0.88	2.69	0.83	2.68	0.83	2.73	0.87
١٠ سنوات فأكثر	2.82	0.87	2.74	0.83	2.75	0.85	2.80	0.89
الكل	2.79	0.90	2.68	0.85	2.70	0.86	2.73	0.90

يتبين من الجدول (١٨) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للمجالات حسب متغير الخبرة, ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد, والجدول (١٩) يبين نتائج ذلك.

الجدول (١٩). نتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة على واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للمجالات

مصدر التباين	المهارة	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى

وقيمة ولكس لامدا		المربعات	الحرية	المربعات		الدلالة
الخبرة	القراءة	.54	2	.27	.33	0.7 2
قيمة ولكس	الاتصال الكتابي	2.14	2	1.07	1.46	0.23
لامدا	الاستماع والإنصات	.67	2	.34	.45	0.64
٠,٩٧٩	التحدث	2.56	2	1.28	1.57	0.21
الخطأ	القراءة	486.93	597	.82		
	الاتصال الكتابي	438.00	597	.73		
	الاستماع والإنصات	446.44	597	.75		
	التحدث	487.00	597	.82		
المجموع	القراءة	487.47	599			
	الاتصال الكتابي	440.14	599			
	الاستماع والإنصات	447.12	599			
	التحدث	489.57	599			

يتبين من الجدول(١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة على جميع المجالات.

٢- تم حساب المتوسط الحساب والانحراف المعياري لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة للكلي, والجدول (٢٠) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٢٠). المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للكلي حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

اقل من ٦ سنوات	2.64	0.92
من ٦ سنوات _ أقل من ١٠ سنوات	2.72	0.82
١٠ سنوات فأكثر	2.78	0.83
الكل	2.72	0.85

يتبين من الجدول (٢٠) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة للكلي, ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي, والجدول (٢١) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٢١). نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين للكلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	1.41	2	.71	.97	0.38
الخطأ	432.92	597	.73		
المجموع	434.33	599			

يتبين من الجدول (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) في واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة للكلي.

السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء التحليل ألعاملي بطريقة المكونات الرئيسية لبحث العوامل المسئولة عن الأداء على المقياس, ويبين الجدول (٢٢) قيم الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر ونسبة التباين التراكمية للعوامل.

الجدول (٢٢). الجذور الكامنــة ونسبة التباين المفسر ونسبة التباين التراكمية للعوامل على المقياس

العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر %	نسبة التباين التراكمية %

61.426	61.426	29.484	1
66.412	4.986	2.393	2
69.514	3.102	1.489	3
71.629	2.115	1.015	4
73.517	1.889	.907	5
75.339	1.821	.874	6
76.883	1.544	.741	7
78.220	1.337	.642	8
79.299	1.078	.518	9
80.358	1.059	.509	10
81.387	1.030	.494	11
82.380	.993	.477	12
83.282	.902	.433	13
84.140	.858	.412	14
84.971	.830	.399	15
85.783	.812	.390	16
86.530	.747	.359	17
87.267	.737	.354	18
87.970	.703	.337	19
88.648	.678	.325	20
89.304	.656	.315	21
89.931	.627	.301	22
90.551	.620	.298	23
91.155	.604	.290	24
91.742	.587	.282	25
92.309	.567	.272	26
92.845	.536	.257	27
93.353	.508	.244	28
93.826	.473	.227	29
94.284	.458	.220	30
94.740	.456	.219	31
95.182	.442	.212	32
95.613	.431	.207	33
96.025	.412	.198	34
96.410	.386	.185	35

36	.180	.375	96.785
37	.174	.363	97.148
38	.167	.347	97.495
39	.160	.334	97.828
40	.151	.314	98.142
41	.142	.297	98.439
42	.135	.281	98.719
43	.126	.262	98.982
44	.121	.251	99.233
45	.107	.223	99.456
46	.100	.207	99.664
47	.090	.188	99.852
48	.071	.148	100.000

يتبين من الجدول (٢٢) أن (٤) عوامل كانت قيم الجذر الكامن لها ذات دلالة (أكبر من ١ صحيح) ، وأن قيمة الجذر الكامن للعامل الأول كانت تساوي (29.484) ونسبة التباين التي فسرها تساوي (61.426%), والجدول (٢٣) يبين قيم تشبع الفقرات على العوامل الأربعة.

الجدول (٢٣). تشبع الفقرات على العوامل المستخلصة للمقياس

الفقرة	العامل			
	١	٢	٣	٤

.062	-.131	.177	.828	1
-.198	.010	-.010	.859	2
.022	.190	-.260	.827	3
-.185	-.143	.350	.744	4
.065	.056	.015	.830	5
-.143	.179	-.179	.836	6
.141	-.103	.315	.721	7
-.230	.000	.019	.800	8
.076	.205	-.224	.826	10
-.160	-.146	.328	.716	11
.272	-.221	.067	.818	1
-.064	-.027	-.214	.851	2
.189	.356	.240	.711	3
-.091	-.259	.034	.742	4
.183	-.009	-.263	.788	5
-.009	.215	.333	.703	6
.192	-.201	-.131	.774	7
-.082	-.043	-.313	.777	8
.167	.241	.213	.744	9
-.123	-.182	.032	.797	10
.124	-.001	-.264	.819	11
-.118	.287	.252	.713	12
.238	-.177	-.031	.774	13
-.145	-.048	-.260	.800	14
.220	-.188	.319	.772	1
-.062	-.007	.046	.805	2
.127	.191	-.273	.792	3
-.132	-.158	.376	.671	4
.129	.037	-.009	.823	5
-.116	.145	-.210	.821	6
.193	-.112	.338	.710	7
-.179	.045	.051	.799	8
.072	.215	-.300	.787	9

10	.722	.323	-.157	-.104
1	.833	-.080	-.193	.103
2	.829	-.263	-.076	-.138
3	.778	.187	.265	.091
4	.783	.058	-.223	-.140
5	.819	-.250	-.004	.056
6	.756	.237	.307	-.164
7	.767	-.055	-.206	.155
8	.810	-.245	-.042	-.178
9	.749	.221	.302	.151
10	.781	.032	-.244	-.142
11	.792	-.283	.009	.053
12	.742	.265	.285	-.141
13	.801	-.038	-.165	.146
14	.821	-.238	-.043	-.167

يتبين من الجدول(٢٣) أن جميع الفقرات تشبعت على العامل الأول, وتم اعتماد درجة التشبع (٣٠,.) فأكثر للحكم على تشبع الفقرة بالعامل, وهذا يدل على أن الأداة تقيس بعداً واحداً, وهذا يبين أن جميع فقرات الاستبانة شكلت البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية, والجدول (٢٤) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٢٤). فقرات البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية

المجال	رقم الفقرة	نص الفقرة
مهارة	1	يقرأ المدير ما يقدم إليه من المعلمين باهتمام .

القراءة	2	يقرأ المدير ما يقدم إليه من أولياء الأمور باهتمام .
	3	يقرأ المدير ما يقدم إليه من الطلاب باهتمام .
	4	يمتلك المدير المقدرة على تمييز المصطلحات الجديدة .
	5	يقرأ المدير كل ما يصله من معلومات قبل توجيهها للمختصين .
	6	يقرأ المدير كل ما يصله من شكاوي قبل توجيهها للمختصين .
	7	يقرأ المدير كل ما يصله من تقارير قبل توجيهها للمختصين .
	8	يفهم المدير ما يقدم إليه دون الرجوع إلى من قدمه .
	9	يطبق المدير مهارات التواصل مع العاملين معه
	10	يمتلك المدير مهارات الاتصالات الحديثة .
مهارة الاتصال الكتابي	1	يتمتع المدير بأسلوب ملائم في كتاباته .
	2	يستخدم المدير كلمات مألوفة عند مخاطبته للعاملين معه خطياً .
	3	يتبع المدير أسلوب الاختصار في جميع كتاباته .
	4	يحرص المدير على وضع الخطوط العريضة للمادة المكتوبة قبل كتابتها
	5	يعرض المدير الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي .
	6	يكتب المدير تقارير الزيارات الصفية ويطلع عليها المعلمين .
	7	يطلب المدير من المعلمين تقديم تقارير خطية حول القضايا التي تهمهم
	8	يطلب المدير من المعلمين تقديم آرائهم ومقترحاتهم مكتوبة
	9	يشرك المدير العاملين بكتابة ما يتعلق بسير العملية التعليمية قبل رفعها للجهات المختصة .
	10	يعرض المدير على المعلمين القرارات الإدارية المكتوبة
	11	يزود المدير المعلمين بالتعليمات المناسبة في الوقت المناسب .
	12	يشرك المدير المعلمين في إصدار القرار خطياً .
	13	يستخدم المدير البريد الالكتروني في جميع مراسلاته .
	14	يوظف المدير الاتصالات الحديثة بحل المشاكل التي تواجهه
مهارة الاستماع والإنصات	1	يصغي المدير بشكل جيد لحديث الآخرين .
	2	يسجل المدير الملاحظات أثناء إصغائه لحديث المعلمين .
	3	يستخدم المدير الاختصارات لمساعدته على التوثيق.
	4	يرتب المدير المعلومات التي تصل إليه وفقا لما يسمع

	5	يراعي المدير ظروف المعلمين الصحية أثناء عملية الاستماع
	6	يتقبل المدير الانتقادات دون انفعال .
	7	ينظم المدير ما يقوله المعلم بطريقة تمكنه من ربط المعلومات التي تصله
	8	ينصت المدير عند التحدث معه .
	9	يمتلك المدير المقدرة على فهم لغة الجسد لدى العاملين
	10	يستخدم المدير الاتصالات الحديثة لتفعيل عمله .
مهارة التحدث	1	يتحدث المدير مع المعلمين بلغة واضحة .
	2	يستخدم المدير الألفاظ المفهومة عند التحدث .
	3	يحدد المدير الغرض من الحديث بشكل مباشر .
	4	يستخدم المدير نبرات الصوت المناسبة وفقاً لنوع الحديث
	5	يمتلك المدير المقدرة على إقناع المعلمين بوجهة نظره
	6	.يمتلك المدير المقدرة على الحوار وتبادل وجهات النظر
	7	يرتب المدير عناصر الموضوع في نظام منطقي متسلسل
	8	يمتص المدير غضب العاملين معه دائما.
	9	يتحكم المدير في انفعالاته أثناء الحديث .
	10	يستخدم المدير أسلوب الجمل القصيرة عند النقاش مع العاملين
	11	يبدأ المدير بملخص سريع للنقاط الرئيسة عند اجتماعه بالعاملين.
	12	يظهر المدير الحماس والحيوية أثناء الحديث في تعامله مع العاملين وفي اجتماعه بهم .
	13	يتقن المدير مهارات التواصل الاجتماعي مع الجميع دائما.
	14	يمتلك المدير مقدرة خطابية في المواقف المدرسية المختلفة.

يتبين من الجدول (٢٤) أن جميع فقرات الاستبانة شكلت البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية. وبناءً على ذلك سوف يتم بناء البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على النحو الآتي :

أولاً : أهداف البرنامج

- تنمية مهارة القراءة الحديثة بتعمق لدى مديري المدارس .

- تنمية التمييز بين المصطلحات عند القراءة .
- تنمية ربط المعلومات يبعضها البعض .
- تنمية الوقوف على النقاط المهمة عند القراءة .
- تشجيع مديري المدارس على استثمار الوقت بصورة مناسبة عند التخاطب .
- تعريف مديري المدارس أهمية التفاعل مع الزملاء ودورة في العلاقات الاجتماعية .
- تنمية التسلسل المنطقي في عرض الأفكار المكتوبة .
- تنمية أسلوب الاختصار في جميع كتابات مديري المدارس
- تنمية مهارات التواصل الاجتماعي .
- تنمية مهارة إدارة الاجتماعات .
- تنمية تقبل الانتقاد البناء.
- تنمية مهارة الاستماع لوجهات نظر الآخرين .
- تنمية مهارة تسجيل الملاحظات أثناء الاستماع والإنصات.
- تنمية المقدرة على إقناع الآخرين.
- تنمية التحكم بالانفعالات أثناء التحدث.
- تنمية فهم لغة الجسد لدى العاملين .
- تنمية استخدام ألفاظ مفهومة عند التحدث .

برنامج الهبيرة التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية

	الأسبوع	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات	عدد الساعات

			البرنامج	نظرية	عملية	المجموع
مهارة القراءة	الأسبوع الأول / الأول	تنمية مهارة القراءة بتعمق لدى مديري المدارس	القراءة	- أهميتها – مبرراتها - تطبيقاتها	١	٢	٣
	الثاني	تنمية التمييز بين المصطلحات عند القراءة .	مصطلحات القراءة	- أهميتها -طرق التمييز	١	٢	٣
	الثالث	تنمية ربط المعلومات ببعضها البعض	مفهوم ربط المعلومات	- أهميته -أمثلة توضيحية - التطبيق	١	٢	٣
	الرابع	تنمية الوقوف على النقاط المهمة عند القراءة .	مفهوم التركيز عند القراءة	- أهميته - مبرراته - نتائجه	١	٢	٣
مهارة الاتصال الكتابي	الأسبوع الثاني/ الأول	تشجيع مديري المدارس على استثمار الوقت بصورة مناسبة عند التخاطب .	إدارة الوقت	-أهميته -طرق استغلاله -أمثلة وتطبيقات	١	٢	٣

	الثاني	تعريف مديري المدارس أهمية التفاعل مع الزملاء ودورة في العلاقات الاجتماعية	العلاقات الإنسانية	-أهميته التفاعل -أمثلة ومواقف . -أشكال التفاعل	١	٢	٣
	الثالث	تنمية التسلسل المنطقي في عرض الأفكار المكتوبة .	التسلسل المنطقي	- أهميته - مبرراته -أمثلة وتطبيقات	١	٢	٣
	الرابع	تنمية أسلوب الاختصار في جميع كتابات مديري المدارس تنمية مهارات التواصل الاجتماعي .	اختزال المعلومات التواصل الاجتماعي	- أهميته - مبرراته -أمثلة وتطبيقات - أهميته -كيفية استخدامه.	١	٢	٣
مهارة الاستماع	الأسبوع الثالث/ الأول	تنمية تقبل الانتقاد البناء	النقد البناء	- أهميته - تطبيقات	١	٢	٣

	الثاني	تنمية مهارة إدارة الاجتماعات .	إدارة الاجتماعات	- التحضير المسبق للاجتماع - المكان والوقت المناسب -جدول الأعمال	١	٢	٣
	الثالث	تنمية مهارة الاستماع لوجهات نظر الآخرين .	الاستماع والإنصات	- أهميته - الاحترام -الرأي والرأي الأخر	١	٢	٣
	الرابع	تنمية مهارة تسجيل الملاحظات أثناء الاستماع والإنصات.	تدوين الملاحظات	- أهميته -أشكاله -طرق الاحتفاظ بالمعلومات	١	٢	٣
مهارة التحدث	الأسبوع الرابع / الأول	تنمية المقدرة على إقناع الآخرين	الحوار والنقاش	- أهميته - أشكاله - أوقاته	١	٢	٣
	الثاني	تنمية التحكم بالانفعالات أثناء التحدث	ضبط النفس	-أهميته - أمثلة - تطبيقات	١	٢	٣
	الثالث	تنمية فهم لغة الجسد لدى العاملين .	لغة الإيماء	- مفهومه - أهميته - تطبيقات	١	٢	٣

	ح ز	تنمية استخدام ألفاظ مفهومة عند التحدث .	انتقاء الألفاظ	-أهميته -أمثلة توضيحية	١	٢	٣

عناصر البرنامج
ثانياً : المتدربون مديرو ومديرات المدارس في المملكة العربية السعودية
ثالثاً : المدربون - أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات السعودية . - مدربون من معهد الإدارة العامة . - مدربون التدريب التربوي بالإدارات العامة للتربية والتعليم .
رابعاً : أساليب التدريب - المحاضرات . - الندوات والمؤتمرات التربوية . - التقارير والبحوث والمشاغل التربوية . - دراسة حالة وتمثيل الأدوار . - تطبيقات عملية ونقاش مفتوح .
خامساً : وسائل التدريب - تبادل الزيارات . - أفلام تدريبية . - برمجيات الحاسوب . - شفافيات . - جهاز عرض بروجكتر .
سادساً : مكان التدريب - الجامعات السعودية . - معهد الإدارة العامة .

- مراكز التدريب التربوي بالإدارات العامة . - المدارس النموذجية .
سابعاً : مدة البرنامج ومواعيده - أثناء الدوام الرسمي . - أربعة أسابيع . - أربعة أيام في الأسبوع . - ثلاث ساعات يومياً .
ثامناً : الحوافز والامتيازات - منح المتدرب شهادة اجتياز البرنامج . - منح مكافآت للمتدربين . - احتساب عدد ساعات التدريب في الترشيح والنقل .
تاسعاً : ميزانية البرنامج - عدد الشعب المقترح تدريبها خلال الفصل الدراسي الواحد شعبة واحدة مكونة من ٣٠ متدرباً . - التكاليف التقديرية للبرنامج هي كما يأتي : ١: أجور المدربين وعددهم ٤ تقدر ب (٣٠٠)ريال سعودي لكل مدرب عن كل يوم تدريبي . ٢: أجور الإداريين تقدر ب (٣٠٠) ريال سعودي لكل إداري عن كل يوم تدريبي , ويحتاج البرنامج إلى ثلاثة إداريين لتسهيل عملية تنفيذ البرنامج ولتشغيل الأجهزة ٣: أجور المتدربين تقدر ب (١٠٠) ريال سعودي لكل متدرب عن كل يوم تدريبي . ٤: نفقات المواد التعليمية والضيافة :

تقدر ب ٣٠ ريال سعودي لكل مدرب ومتدرب وإداري عن كل يوم تدريبي . إجمالي التكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي المقترح على النحو التالي : أجور المدربين ٤ × ٤ × ٣٠٠ = ٤٨٠٠ ريال سعودي . أجور الإداريين ١٦ × ٣ × ٣٠٠ = ١٤٤٠٠ ريال سعودي أجور المتدربين ١٦× ٣٠ ×١٠٠= ٤٨٠٠٠ نفقات المواد التعليمية والضيافة ٣٠× ٣٤× ١٦ = ١٦٣٢٠ ريال سعودي . المجموع الكلي تقريبا = ٨٣٥٢٠ ريال سعودي
عاشراً : أساليب التقويم - تقويم الأبحاث والتقارير التي أعدها المشاركون - استمارة تقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبي . - أداة لتقويم إدارة البرنامج. - إجراء اختبار تحريري للمتدربين في نهاية البرنامج .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت تعرف واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية , ومن ثم بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية , وفيما يلي عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة على النحو الآتي :

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير الكلي لواقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من جهة نظر المعلمين كان متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٢) وبانحراف معياري (٠,٨٥) , وكان أكبر تقدير لمجال القراءة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٩٠) , ويعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يحرصون على القراءة الدقيقة لكل ما يصل إليهم من الإدارات العليا من مخاطبات رسمية حتى يتسنى لهم متابعة كل ما تحتويه هذه المخاطبات ولا يتأتى ذلك إلا بالقراءة الدقيقة والمتفحصة لكل صغيرة وكبيرة تحتويها هذه المخاطبات الرسمية . وهذا يدل على أهمية القراءة الحديثة بشتى وسائلها المتمثلة باستخدام تكنولوجيا التقنيات الحديثة . وجاء مجال التحدث بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٣) وبانحراف معياري (٠,٩٠) ويعزى ذلك إلى أهمية إمتلاك مدير المدرسة المهارة اللازمة لكيفية استخدام مصادر التكنولوجيا الحديثة والتي تمكنه من التحدث والتواصل مع أفراد المؤسسة التربوية التي يعمل فيها والتواصل المستمر مع الرؤوساء في الإدارات العليا ومع المجتمع المحلي حتى يتم تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية , وتأتي أهمية التحدث باستخدام مصادر التكنولوجيا المتنوعة من تقريبها للمسافات بين الأشخاص واختصار للوقت والجهد في العمل , وذلك لما يتميز به هذا الزمان من السرعة الفائقة في انجاز العمل بأقل وقت وجهد وتكلفة . وجاء مجال الاستماع والإنصات بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٠) وبانحراف معياري (٠,٨٥) ويعزى ذلك إلى انشغال مديري المدارس بالقراءة والتحدث باستخدام مصادر التكنولوجيا الحديثة فهم بذلك لا يمتلكون الوقت للاستماع والإنصات دائما إلى كل ما يستجد من أمور ومواقف في المؤسسة التربوية وكل ما يوجه أفراد هذه المؤسسة وأيضا يعود السبب في انشغالهم وعدم توفر الوقت الكاف للاستماع والإنصات إلى كثرة المهمات الملقاة على عاتق مديري المدارس وحجم العمل وضغوطاته الكثيرة التي تستنزف وقت مديري المدارس مما يعيق

التواصل المستمر مع أفراد المؤسسة والاستماع والإنصات لهم . وجاء مجال الاتصال الكتابي بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٨) وبانحراف معياري (٠,٨٥) ويعزى ذلك إلى قلة امتلاك مديري المدارس لمهارات استخدام التقنيات الحديثة وذلك لأنهم يقاومون التغيير وذلك بتفضيلهم الاتصال باستخدام الكتابة على الورق وذلك لاعتقادهم بأن ذلك أسهل وأسرع وأوثق من استخدام التقنيات الحديثة, وتبين ذلك من خلال خبرة الباحث كمعلم ومدير مدرسة ومشرفاً تربوياً ويعزى ذلك أيضا إلى عدم توفر الكوادر البشرية الفنية المتخصصة والمتفرغة لأعمال مديري المدارس لمساعدتهم في القيام بمهام المؤسسة التربوية والتي لا تعد ولا تحصى ,ويعزى ذلك أيضا إلى كثرة الأعطال التي تتعرض لها وسائل التقنيات الحديثة في المؤسسات التربوية والتي تعيق انجاز أعمال مديري المدارس في الوقت المحدد وهذا ما يبرر لمديري المدارس عدم تفضيلهم استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال الكتابي .

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بمجال القراءة :

أظهرت نتائج الدراسة أن مجال القراءة الحديثة جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٩٠) . وجاءت جميع الفقرات في هذا المجال بتقدير متوسط , وكان اكبر تقدير للفقرة (يقرا المدير ما يقدم إليه من المعلمين باهتمام) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٣,٢٢) وبانحراف معياري (٠,٨٥) ويعزى ذلك إلى تقدير مدير المدرسة للعاملين معه وحرصه الدائم على توفير الجو الأمن لهم حتى يتمكنوا من القيام بالأعمال الموكلة إليهم وتذليله للصعوبات التي تواجههم , ومن هنا يأتي اهتمامه بما يقدم إليه من المعلمين وذلك بحرصه على قراءة ما يقدم اليه بتمعن حتى يفهم فحوى كل ما يقدم إليه والوقوف على مشكلة أو مطلب او حاجة كل معلم على حده وهذا الأسلوب الذي يجب أن يتبعه كل قائد تربوي ناجح وذلك بتكريس كل جهوده ووقته وطاقاته لتيسير العملية التعليمية التعلمية وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه العملية . ويدل اهتمام المدير بقراءة كل ما يقدم إليه على العلاقة الودية بينه وبين العاملين معه وانتشار روح المحبة والألفة بينهم وكسر الحاجز بين الرئيس والمرؤوس وسهولة التواصل بينهم وهذا هو الجو المطلوب في كل مؤسسة والذي يجب أن يفهمه كل مدير. وجاءت الفقرة (يقرأ المدير كل ما يصله من شكاوي قبل توجيهها للمختصين) بأقل تقدير وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٢,٥٧) وبانحراف معياري (١,٢٥) ويعزى ذلك إلى أن حرص المدير على اهتمامه بقراءة كل ما يصله من شكاوي قبل توجيهها للمختصين وذلك حتى يتأكد بأنه ليس مستهدفاً من هذه الشكاوي وحتى يخلي طرفه من المسئولية التي قد تلحق الضرر به عند وصولها إلى الإدارات العليا إما باللوم أو النقل إلى مكان لا يرغب به المدير, ويعزى ذلك أيضا إلى مزاجية المدير في نقله للشكاوي المقدمة إليه والتي يجب أن يقوم برفعها للمختصين فهو بذلك

يرفع ما يراه مناسباً له وذلك بعدم إلحاق الضرر به , ويعزى ذلك أيضا إلى انتقائية المدير للأشخاص مقدمي الشكاوي وذلك تبعاً لأهمية هذا الشخص ومكانته في المجتمع فهو الذي يحظى باهتمام المدير برفع شكواه للمختصين وبالسرعة الممكنة . إن هذا المدير يتصف بصفه المزاجية والانتقائية في رفع الشكاوي للمختصين هذا لا يصلح أن يكون مديراً لمؤسسة تعليمية والتي يجب أن يتصف قائدها التربوي بالعدالة والنزاهة والشفافية في تعامله مع جميع الفئات التي تحت إدارته وخارج إدارته من المجتمع المحلي وغيره .

ثانياً : مجال التحدث :

أظهرت نتائج الدراسة أن مجال التحدث جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٧٣) وبانحراف معياري (٠,٩٠) . وجاءت جميع الفقرات في هذا المجال بتقدير متوسط , وكان اكبر تقدير للفقرة (يتحدث المدير مع المعلمين بلغة واضحة) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٣,٠٠) وبانحراف معياري (١,٠٢) ويعزى ذلك إلى أهمية أن تكون اللغة واضحة عند التحدث بين أي شخصين حتى يفهم كل شخص على الاخر ويفهم ما يريد وما يطلب منه . وتأتي أهمية وضوح اللغة عند تحدث المدير مع المعلمين حتى تتم الاستجابة السريعة لما يريده المدير من العاملين معه حتى يتم انجاز المهام بكفاءة وفاعلية عالية بأقل جهد ووقت وتكلفة وهذا يتأتى من سرعة فهم العاملين لحديث المدير وذلك بفضل وضوح لغة التخاطب فيما بينهم . ويعزى ذلك أيضا إلى ضرورة امتلاك المدير إلى مهارة إتقان لغة التخاطب مع العاملين وعدم الاعتماد على اختزال الألفاظ واختصارها مما يؤدي إلى عدم فهم العاملين إلى ما يريده المدير وهذا مما يعيق العمل الذي لا تتحقق به الأهداف المنشودة في المؤسسة التربوية مما يؤثر سلباً على أدائها وتقدمها وجاءت الفقرة (يمتلك المدير مقدرة خطابية في المواقف المدرسية المختلفة) بأقل تقدير وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٢,٥٩) وبانحراف معياري (١,١٤) ويعزى ذلك إلى أن هذا المدير كثير الخطابات المتكررة والذي يلقي عن عاتقه جميع المهام التى تحتاج إلى العمل أكثر من الكلام ويرمي بهذه المهام على العاملين معه مستغلاً منصبه في إدارته في المدرسة التى يفترض أن يكون هو القدوة للعاملين معه في التزامه بالعمل أكثر من الكلام والخطابات الرنانة في المواقف المدرسية المختلفة . ويعزى ذلك أيضا إلى أن المعلمين لا يحبون المدير الذي يتصف بكثرة خطاباته في المواقف المدرسية المختلفة بل يفضلون المدير الذي يعمل بجد واجتهاد أكثر من المدير صاحب الخطابات الكثيرة غير الضرورية في بعض المواقف التي يبرز فيها المدير نفسه بأنه صاحب المنصب الذي يترفع فيه عن الآخرين إما تكبرا منه وأما فرضاً لشخصيته الضعيفة التي تتمتع بالكسل وعدم القدرة على القيام بالمهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية عالية .

ثالثاً : الاستماع والإنصات

أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الاستماع والإنصات جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وبانحراف معياري (٠,٨٦) . وجاءت جميع الفقرات في هذا المجال بتقدير متوسط , وكان اكبر تقدير للفقرة (ينظم المدير ما يقوله المعلم بطريقة تمكنه من ربط المعلومات التي تصله) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٢,٨٦) وبانحراف معياري (٠,٩٧) ويعزى ذلك إلى أهمية التنظيم عند تلقي المعلومات حتى يتم ربطها ببعضها البعض وحتى تفهم بالشكل الصحيح ليتم اتخاذ الإجراء والقرار المناسب بشأنها في الوقت المناسب . ويعزى ذلك أيضا إلى إن هذا المدير يتصف بالنظام في جميع أعمالة في إدارته في مدرسته فهو بهذه الصفة يقود المدرسة إلى بر الأمان مما يحقق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية التعلمية . ويعزى ذلك أيضا إلى احترام المدير للعاملين معه وذلك باهتمامه عند التحدث مع احدهم وذلك بإتباعه الطريقة الصحيحة فى تنظيم المعلومات التي تصله وربطها مع بعضها البعض وهذا يؤدي إلى توطيد العلاقة بين المدير والعاملين معه مما يؤدي العمل بروح الفريق الواحد في المؤسسة التربوية .

وجاءت الفقرة (يتقبل المدير الانتقادات دون انفعال) بأقل تقدير وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٢,٥١) وبانحراف معياري (١,١٩) ويعزى ذلك إلى أن المدير فقط يستمع إلى من ينتقده دون أن يهتم لهذه الانتقادات معتقدا انه على صواب دائما والجميع على خطأ , فهذا المدير الذي يظهر انه غير منفعل بهذه الانتقادات ولكن هو متضايق داخلياً من الذين يوجهون له الانتقادات وقد يصل الحد به كرهه لهم ولكن هو يستمع لانتقاداتهم مجاملة لهم نافيا لنفسه الوقوع بالخطأ من باب انه هو المدير الصائب دائماً والذي يجب على العاملين معه إن ينفذون جميع توجيهاته دون توجيه أي انتقاد له . ويعزى ذلك إلى إن المدير لا يحب إن يظهر انفعالاته عند توجيه أي انتقادات له وذلك لأنه لا يحب أن يظهر للعاملين انه متأثر بما يسمع منهم من انتقادات حتى لا تؤخذ عنه صفة بأنه مجامل لهم أو يمتاز بالنفاق في تعامله معهم .

رابعاً : مجال الاتصال الكتابي

أظهرت نتائج الدراسة أن مجال الاتصال الكتابي جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٦٨) وبانحراف معياري (٠,٨٥) . وجاءت جميع الفقرات في هذا المجال بتقدير متوسط , وكان اكبر تقدير للفقرة (يطلب المدير من المعلمين تقديم تقارير خطية حول القضايا التي تهمهم) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٢,٩٤) وبانحراف معياري (٠,٩٧) ويعزى ذلك إلى أهمية التوثيق عند تقديم أي تقرير في المؤسسة التربوية وذلك لسهولة الرجوع إلى ما يتم توثيقه لأنه محفوظ في مكان امن مما يوفر السرعة في إحضاره عند الحاجة إليه ليتم اتخاذ أي إجراء أو قرار بخصوص هذا التقرير الموثق خطياً . ويعزى أيضا إلى اهتمام المدير بالقضايا التي تهم المعلمين وحرصه الشديد على متابعة كل قضية حتى يتم التوصل إلى الحل المناسب لها بأسرع وقت مما

يؤدي إلى ديمومة العمل في المؤسسة التربوية بكفاءة عالية بأقل وقت وجهد وتكلفه وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التربوية . ويعزى ذلك أيضا إلى أن التقرير الخطي يكون شاملاً وموضحاً للقضية التي تهم المعلم لأنه يفصل في تقريره كل جوانب القضية المطروحة في هذا التقرير حتى يتسنى للمدير اتخاذ الإجراء المناسب بشأن قضية المعلم المطروحة في تقريره الخطي .

وجاءت الفقرة (يستخدم المدير كلمات مألوفة عند مخاطبته للعاملين معه خطياً) بأقل تقدير وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٢,٤٨) وبانحراف معياري (١,٠٧) ويعزى ذلك إلى أن المدير لا يمتلك المهارات اللغوية عند مخاطبته للعاملين معه خطيا ويلجأ إلى استخدام الكلمات المألوفة وذلك لأنه يعتبرها أسهل له وأسرع في الاتصال والتخاطب مع العاملين .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تحديد واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس, المؤهل العلمي, الخبرة) ؟

أولاً : بالنسبة لمتغير الجنس :

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس على جميع مجالات الدراسة , وكانت الفروق لصالح الإناث , ولعل هذه النتيجة تعود إلى أن دافعية المديرات نحو العمل في الإدارة المدرسية اكبر من دافعية المدراء , فالمرأة المديرة تجد نفسها في مهنة التعليم أكثر من غيرها من المهن الأخرى لكون هذه المهنة ليس فيها اختلاط مع الذكور وهذا هو السبب تفوقها في إدارتها وامتلاكها لمهارات الاتصال الفعال وسرعة مواكبتها لتقنيات التعليم وتفعيلها بشكل صحيح في العملية التعليمية التعلمية مما يؤدي إلى تقدم المؤسسة التربوية التي تقودها هذه المديرة وواقع مدارس الإناث يشهد بذلك . ويعزى ذلك أيضا إلى أن مديرات المدارس يتصفن بالنظام والالتزام في عملهن والانتماء الكبير للمؤسسة التي يعملن بها وسعيهن الدؤوب بتفعيل مهارات الاتصال الفعال بالشكل الصحيح . ويعزى ذلك أيضا إلى تحلي مديرات المدارس بالصبر والتأني دائماً في عملهن والمقدرة العالية في الاستماع والإنصات للعاملات معهن في المؤسسة التربوية . ويعزى ذلك أيضا إلى أن العامل مابين المديرة والمعلمات يتميز بالسلاسة والسهولة فيما بينهن والفهم التبادل بينهن والتجاوب السريع لما يطلب من المعلمات من المديرة وذلك لاشتراكهن في الأهداف المرسومة لإنجاح المؤسسة التربوية التي يعملن بها وذلك لحرصهن الدائم على المظهر الجمالي للمدرسة التي يعملن بها بشكل يومي ويتمتعن بقضاء أوقاتهن وذلك بالعمل بروح الفريق الواحد .

ثانياً : بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي :

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولجميع مجالات الدراسة , وكانت الفروق بين ذوي المؤهل العلمي (اقل من بكالوريوس) وبين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) , وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (اقل من بكالوريوس) , وكذلك كانت الفروق بين ذوي المؤهل العلمي (اقل من بكالوريوس) وبين ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا), وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (اقل من بكالوريوس) . ولعل هذه النتيجة تعود إلى أن ذوي المؤهل العلمي (وأقل من بكالوريوس) يتمتعون بمقدرة عالية على الحكم والتقييم لدرجة امتلاك مديريهم لمهارات الاتصال الفعال, وهذا يعني أنه ليس بالضرورة أن يمتلك الشخص شهادة عليا للحكم على الأشخاص, ولكن المهم أن يكون الشخص متصفاً بالموضوعية والشفافية عند تعرضه لإصدار حكم معين على شخص معين. وهذا ما تمت ملاحظته عند ظهور هذه النتيجة المتعلقة بذوي المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس).

ثالثاً : بالنسبة لمتغير الخبرة :

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة ولجميع مجالات الدراسة . ولعل هذه النتيجة تؤكد على أهمية امتلاك المعلمين الخبرة الكافية للحكم على امتلاك مديريهم لمهارات الاتصال الفعال. ويعزى ذلك أيضاً إلى أنه يجب أن يكون جميع المعلمين بغض النظر عن خبرتهم مشتركون في أهدافهم التي تؤدي بمؤسساتهم التربوية إلى بر الأمان والسير إلى طريق النجاح والتقدم الذي لا يتأتى إلا بامتلاك مديريهم لمهارات الاتصال الفعال التي تيسر التواصل بينهم وبين رؤسائهم في المؤسسة التربوية وجميع ممن له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة التربوية .

مناقشة السؤال الثالث : ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع فقرات الدراسة التي درست واقع مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس قد تشبعت على العامل الأول وقد تم الاعتماد على درجة التشبع (٠,٣٠) فأكثر للحكم على تشبع الفقرة بالعامل , وهذا يدل على أن الأداة تقيس بعدا واحدا , يبين أن جميع فقرات الاستبانة شكلت البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية. وقد قام الباحث بتطوير برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات

الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية , وقد تم تحديد الجوانب البشرية والجوانب الفنية والجوانب الإدارية المتمثلة في الأهداف العامة والمحتوى وأساليب التدريب والنشاطات التدريبي والمدربين وأساليب تقويم المتدربين ومدة تنفيذ البرنامج وعدد ساعاته ومكانه وتمويله والمزايا للمتدربين والجهات المنفذة . وقد مر البرنامج بمراحل منهجية واعتمد فيها على دراسة واقع مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية .

مناقشة السؤال الرابع : ما درجة ملائمة البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية ؟

تم تحكيم هذا البرنامج من قبل مجموعة من هيئة أعضاء التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة حائل في المملكة العربية السعودية , ونال البرنامج بكافة عناصره على الصدق التحكيمي من مجموعة المحكمين, وبذلك اعتبر البرنامج مناسباً للأهداف الذي وضع من اجلها . ويتطلع الباحث إلى تجريب هذا البرنامج الذي خرجت به دراسته وذلك لرؤية أثره على الواقع وإمكانية الاستفادة منه في تطوير مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية .

التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج , يوصي الباحث بما يلي :

- تبني تطبيق البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية من قبل وزارة التربية والتعليم.
- أسفرت نتائج الدراسة عن تدني امتلاك مديري المدارس الثانوية "بنين" في المملكة العربية السعودية لمهارات الاتصال الفعال لذلك توصي هذه الدراسة بمزيد من الاهتمام بالبرامج التي تعمل على تفعيل هذه المهارات لديهم .

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو الكشك, محمد نايف (٢٠٠٦). **الإدارة المدرسية**, الرياض: دار جرير .
- الأسمر, هنادي بدوي (٢٠٠٠). **مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد**, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن .
- بني مصطفى، هاني (٢٠٠٥). **بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية**، ط١، عمان:الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- البهدهي، غدير (٢٠١١). **درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والباحثين الاجتماعيين في دولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط, عمان, الأردن .
- حجازي, مصطفى (١٩٩٧). **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**, ط٢, بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر .
- حسن، ماهر (٢٠٠٤). **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، إربد: الأردن, دار الكندي للنشر والتوزيع.
- حمدان, محمد حمدان (٢٠٠٦). **مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها**, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
- الحوراني, حابس محمد (٢٠٠٣). **مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة أربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية**. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, إربد، الأردن.
- الخاطر, فايز (٢٠١٠). **إستراتيجية التدريب الفعال**, عمان, الأردن, دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الخوالدة, أحمد محمد (٢٠٠٢) **معوقات الاتصال التي تواجه مديري ومديرات المدارس الاساسية في محافظة جرش**, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة اليرموك , أربد، الأردن.
- دهيش, خالد بن عبدالله (٢٠٠٧). **الإدارة والتخطيط التربوي**, الرياض: مكتبة الرشد .

- الزعبي, خالد (٢٠٠٥). مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري, **مجلة دراسات العلوم الإدارية**, ٣٢(٢), ١٤٧-١٨٧
- زياد, مسعد محمد (٢٠٠٦). **مهارات الاستماع وكيفية التدريب عليها** .
- سلامة, عبدالحافظ محمد (٢٠٠٢).**الاتصال وتكنولوجيا التعليم** , ط١, عمان: دار اليازوري.
- الشاعر, عبدالرحمن ابراهيم (٢٠١٢). **مهارات الاتصال رؤية تحليلية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- الشراري, عيد (٢٠١٣) برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية, اطروحة دكتوراه غير منشورة الجامعة الأردنية, عمان، الأردن.
- شريف, عابدين محمد , (٢٠٠٣). دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة, **المجلة التربوية** , (٦٦) , ١٨٧-٢٢١ .
- صادق, حصة والدرويش, أنيسة والعماري, بدرية (٢٠٠٣). الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر. **مجلة العلوم التربوية,** العدد(٣), قطر: كلية التربية جامعة قطر.
- الصغير, كليب (٢٠٠٣). **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة اربد في ضوء احتياجاتهم التدريبية**. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة عمان الأهلية . عمان . الأردن.
- الصيرفي, محمد (٢٠٠٦)**, الاتصالات الإدارية** , مؤسسة حورس الدولية .
- الطخيس, إبراهيم عبدالله (٢٠٠٢), **الإدارة التربوية** , الرياض : دار ابن سيناء للنشر .
- عامر، يس (١٩٨٦)، **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها،** الرياض: دار المريخ للنشر.
- عبدالحميد , سيد (٢٠٠٤) . الحكومة الالكترونية في التعليم بين النظرية والممارسة – دراسة في الأهداف والأهمية وإمكانية التطبيق – **مجلة كلية التربية,** الزقازيق, مصر .
- عبدالوهاب, محمد علي (١٩٨١).**التدريب والتطوير – مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات**, الرياض, معهد الإدارة العامة .
- العثيمين، فهد بن سعود بن عبد العزيز (١٩٩٣)، **الاتصالات الإدارية: ماهيتها، أهميتها، أساليبها،** ط٢، الرياض: مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة.
- العجمي, محمود (٢٠٠٠) .**الإدارة المدرسية** , ط١ , القاهرة : دار الفكر العربي .

- عزب, محسن (٢٠٠٨) . **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة,** المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية : الإسكندرية .
- العلاق، بشير (٢٠٠٤). **المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف،** بنغازي: ليبيا ,الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
- عليان , ربحي والطوباسي, محمد (٢٠٠٥). **الاتصال والعلاقات العامة**, ط١, عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العناتي, ختام عبدالعزيز (٢٠٠٣). **بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة**, أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا , عمان . الأردن .
- الغراغير, عبدالله سليمان (٢٠١١). **أنماط الاتصال السائد لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم**, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة عمان العربية, الأردن .
- الفرا، نعيم (٢٠٠٨). **تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة, فلسطين.
- الفضل, سمر, والجمل , محمد (٢٠٠٥) . **مهارات الاتصال اللغوي**
- قاسيمي, ناصر(٢٠١١). **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية** , ديوان المطبوعات الجامعية .
- الكبيسي، نوره عبد الله (٢٠٠٦). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا , عمان : الأردن.
- مدبولي, رضا (٢٠٠٥).**مهارات المذاكرة ,** الإسكندرية , دار المعرفة للنشر والتوزيع.
- المطرفي، سليمان دخيل الله (٢٠٠١)، **معوقات الاتصال الإداري وأثرها على مستوى ضغوط العمل،** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبدالعزيز, جدة, السعودية.
- المغربي, كامل محمد, (٢٠٠٤). **السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم,** ط٣, عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الملحم، ثامر(٢٠٠٨). **فاعلية برنامج تدريبي مستند إلى الاتجاه الإنساني في تحسين مهارات التواصل مع الجمهور لدى موظفي العلاقات العامة الجدد في البنوك السعودية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان، الأردن.

- منصور، هالة (٢٠٠٠). **الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه ومهاراته**. الإسكندرية: مصر،المكتبة الجامعية.
- نزال، مزهر محمد (٢٠٠١). **أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى التزام المعلمين بها من وجهة نظر المديرين والمشرفين في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- هلال, محمد عبدالغني (١٩٩٩). **مهارات الاتصال : فن الاستماع والحديث** , ط٣, القاهرة : مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

– Arlestig, H. (2008**). Communication Between Principals And Teachers In Successful Schools**, Unpublished Doctoral Dissertation, Umeå University, Sweden.

– Ayson, J (2004). **Communication and Human Relations Skills of School Administrators as perceived by themselves and by the Classroom Teachers**, Research Paper, the elementary school journal, vol (2), pp 321-341.

– Bodimer, J.(2010). **Use Training and Development to Motivate Staff, Building Your Employee Training and Development Program**.

– Bovee, Courtland L. and Thill, John V.(2003), **Business Communicatioin Today**, ed 7, New Jersey: Prentic Hall.

– Cladwell. Denise (2005). **Identification of Strategic Communication Competencies for Country Extension Educators: aDelphi study**, ph.D.Dissertation the Ohio State University.

– Glassman, L. @ Margaret, E.(2000). The study of school climate principals Communication style, principles, sex and school level, **Dissertation Abstracts International(A),61,443.**

- Hunt O, Tourish D. and Hargie, D.W (2000). The Communication Experiences of Education Mangers: Identifying Strengths, weaknesses and Critical in Cidents. TheInternational **jonurnal of Educational Management the communication.** Vol.14,p.120.
- Kevin, jon (2006). **Effective Teacher Communication Skill and Teacher Quality**, ph.D. Dissertation the Ohio State University.
- Nobile, J. (2008). **Supportive Communication in Catholic Primary Schools**, A paper presented at the Annual International Conference of the Australian Association for Research in Education, Brisbane, November 30 - December 4 2008.
- Robertson,L. (2001). The relationship of Communication style of public schools principles in West Virginia and their schools climate to student achievement**, Dissertation Abstracts International**. (A),61,4634.
- Tabar Paual S. (2000) "Confict Management Interpersonal Communication Style of the Elementary Principal**" Dissertation Abstracts International-** A62/09,p.2946.
- Tabor, Bonnie S. (2002). **Conflict Management Interpersonal Communication Style of the Elementary Principal. Dissertation Abstracts International**, A62/09,P.2946.
- Teska, j (2003). The superintendence: effective leadership through Communication**. Dissertation Abstracts International** (A),64,1488.
- Thill, John V. and Bovee, Courtland A, (2005) **Excellence In Business Communication**, ed 6, USA: Person Prentice Hall.n
- Vaughn, Sharon and Meaghan, Edmonds, (2006) "Reading Comprehention for Older Readers**, Journal of Intervention in School and Clinic**, Vol. 41, No. 3, pp. 131-137.

- Wansa, S. (2010). **Factors Affecting principals performance In public School In Galle District Of Sri Lanka**, Unpublished master thesis, Mahidol University, Sri Lanka.

الملحقات

ملحق رقم (١)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ الدكتور / .... المحترم

سعادة الدكتور / .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيقوم الباحث بدراسة عنوانها " برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، لأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث ببناء الاستبانة المرفقة والمكونة من قسمين على النحو الآتي:

القسم الأول : يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) .

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس حسب المجالات التالية:

(مهارة القراءة , مهارة الكتابة , مهارة الاستماع , مهارة التحدث).

علمًا بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة ستكون وفقا لمقياس " ليكرت الخماسي" كما يلي:

بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا

وبما أنكم المختصون في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولى لقراءتها وتحكيمها من حيث :

١- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته .

٢- شمولية المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية .

٣- تعديل أو إضافة أو حذف أو تقدير ما ترونه مناسباً .

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة، لذا يرجو الباحث إبداء رأيكم في كل فقرة بوضع(X) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدوين ملاحظاتكم (تعديل , حذف، إضافة، ، دمج، إعادة صياغة).

نقدر ونثمن تعاونكم ونحن نعلم أن وقتكم ثمين .

الباحث :

زيد بن عماش بن شالح الهبيرة جوال ٠٥٠٥١٦٣٧٠٧

القسم الثاني: فقرات تقيس واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية :

م	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
	المجال الأول :مهارة القراءة	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
١	يقرأ المدير ما يقدم إليه من المعلمين بتركيز .							
٢	يمتلك المدير المقدرة على تمييز المصطلحات الجديدة وإدراكها .							
٣	يقرأ المدير كل ما يصله من معلومات أو شكاوي أو تقارير قبل توجيهها للمختصين .							
٤	يحضر المدير جدول أعمال أي اجتماع مع المعلمين بحرص وعناية .							
٥	يفهم المدير ما يقرأ دون الرجوع إلى من قدمه .							
م	المجال الثاني: مهارة الكتابة .							
١	يتمتع المدير بأسلوب شيق في كتاباته .							
٢	يستخدم المدير كلمات مألوفة عند مخاطبة المعلمين خطياً .							
٣	يتبع المدير أسلوب الاختصار وعدم التكرار.							
٤	يحرص المدير على وضع الخطوط العريضة للمادة المكتوبة قبل كتابتها .							
٥	يعرض المدير الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي .							
٦	يقوم المدير بكتابة تقارير الزيارات الصفية ويطلع عليها المعلمين .							
٧	يطلب مدير المدرسة من المعلمين تقديم تقارير خطية عن سير العملية التعليمية .							
٨	يسمح المدير للمعلمين بتقديم آرائهم ومقترحاتهم مكتوبة .							
٩	يستخدم المدير لوحة الإعلانات في توصيل تعليماته للمعلمين .							
١٠	يستخدم المدير سجل خاص للتعميمات ويطلع المعلمين عليها .							
١١	يشارك المدير العاملين بكتابة التقارير المكتوبة قبل رفعها للمسئولين .							
١٢	يعرض المدير على المعلمين القرارات الإدارية المكتوبة ويبررها .							
١٣	يزود المدير المعلمين بالتعليمات بالوقت المناسب .							
١٤	يدرس مدير المدرسة الشكاوي التى تصل من المعلمين ويتخذ الإجراء المناسب في حينه .							

١٥	يرفع المدير شكوى المعلم المكتوبة للمستوى الإداري الأعلى بعد دراستها .							
١٦	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات .							
١٧	يشرك المدير المعلمين في اصدار القرار .							
	المجال الثالث : مهارة الاستماع والإنصات	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	التعديل
١	يصغي المدير بشكل جيد لحديث الآخرين .							
٢	يسجل المدير الملاحظات أثناء استماعه لحديث المعلمين .							
٣	يستخدم المدير الاختصارات للمساعدة على التذكر .							
٤	يرتب المدير المعلومات التى تصل إليه وفقا لما يسمع .							
٥	يراعي المدير ظروف المعلمين الصحية والنفسية أثناء عملية الاستماع .							
٦	يتقبل المدير الانتقادات ويناقشها بهدوء دون انفعال .							
٧	ينظم المدير ما يقوله المعلم بطريقة تمكنه من ربط المعلومات التى تصله .							
٨	يوجه المدير طاقاته وقدراته العقلية والجسدية نحو المتحدث .							
٩	يميل المدير للصمت عند تحدث المعلم معه ومناقشته .							
١٠	يركز المدير على دلالات المعلم غير اللفظية أثناء الاستماع : الإشارات , والنظرات , وتعبيرات الجسم , وحركة الوجه والعينين .							
	المجال الرابع : مهارة التحدث	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	التعديل
١	يتحدث المدير مع المعلمين بلغة واضحة وسليمة .							
٢	يستخدم المدير الألفاظ المناسبة غير المعقدة عند التحدث مع المعلمين .							
٣	يحدد المدير الغرض من الحديث بشكل مباشر .							
٤	يعطي المدير الفرصة الكافية للمعلمين للتعبير عن أرائهم .							
٥	يستخدم المدير الإذاعة المدرسية للإعلان عن النشاطات المدرسية .							
٦	يستخدم المدير أسلوب الاجتماع الفردي مع المعلمين لتوضيح المعلومات المتعلقة بهم .							

٧	يستخدم المدير حركات الوجه والجسم عند التحـدث مـع المعلمين .							
٨	يستخدم المدير نبرات الصوت المناسبة وفقاً لنوع الحديث .							
٩	يمتلك المدير المقدرة على إصدار الأحكام وتعميمها أثناء الحديث .							
١٠	يمتلك المدير المقدرة على إقناع المعلمين بوجهة نظره .							
١١	.يمتلك المدير المقدرة على الحوار وتبادل وجهات النظر .							
١٢	يرتب المدير عناصر الموضوع في نظام منطقي متسلسل .							
١٣	يمتص المدير غضب المستمعين لحديثه .							
١٤	يتحكم المدير في انفعالاته أثناء الحديث .							
١٥	يستخدم المـدير اسـلوب الجمـل القصـيرة المختصـة بالموضوع .							
١٦	يمتلك المدير المقدرة على تذكر الأسـماء والشخصـيات أثناء الحديث .							
١٧	يبدأ المدير بملخص سريع للنقاط الرئيسية .							
١٨	يظهر المدير الحماس والحيوية أثناء الحديث .							
	المجال الخامس : مهارة الاتصال الفعال الحديث	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	التعديل
١	يمتلك المدير مهارات الاتصالات الحديثة .							
٢	يستخدم المدير الاتصالات الحديثه لتفعيل عمله .							
٣	يوظف المدير الاتصالات الحديثة بحـل المشـاكل التـي تواجهه .							
٤	يتعامل المدير مع الاتصالات الحديثة لاتخاذ القرارات .							
٥	يطبق المدير الاتصال السلكي واللاسلكي في عمله							
٦	يفعل المدير التواصل الاجتماعي مع العاملين معه .							
٧	المدير ملم بمهارات الحاسب الآلي .							
٨	يستخدم المدير التويتر للاعلان عن بعض الانشطة .							
٩	يتواصل المدير دائماً مع المعلمين عبر الوات سب .							
١٠	يستقبل المدير جميع التعاميم عبر البريد الالكتروني .							
١١	يستخدم المدير البريد الالكتروني في جميع مراسلاته .							

ملحق رقم (٢)

أسماء محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	جهة العمل
١	أ. د . هاني عبدالرحمن الطويل	الجامعة الأردنية
٢	أ. د . أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
٣	د . "محمد أمين " القضاة	الجامعة الأردنية
٤	د . صالح عبابنه	الجامعة الأردنية
٥	د . صفاء الكيلاني	الجامعة الأردنية
٦	د . الادهم بن خليفة اللويش	جامعة حائل
٧	د . محمد اللوقان	جامعة حائل
٨	د . مشعان ضيف الله الشمري	جامعة حائل
٩	د . خالد بن مبرك المطيري	جامعة حائل
١٠	د . علاء دسوقي أحمد	جامعة حائل
١١	د . فؤاد فياض شتبيات	جامعة حائل
١٢	د . وليد متالي لمرابط أحمد محمد	جامعة حائل
١٣	د . محمود حسين العزازمة	جامعة حائل
١٤	د . ناصر محمود صالح النواجدة	جامعة حائل
١٥	د . عثمان أبو رنيد	جامعة حائل
١٦	د . نادر جرادات	جامعة حائل
١٧	د . عايده محمد على محمد	جامعة حائل

ملحق رقم (٣)

الاستبانة بصورتها النهائية

المكرم المعلم / المحترم

المكرمة المعلمة / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

بين أيديكم استبانة تتعلق بأطروحة دكتوراة عنوانها برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية .

لذا أرجو التكرم بوضع إشارة ( ) أمام الحكم الذي يناسب كل فقرة حسب رأيكم , علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة , لذا أرجو التكرم بالإجابة بمنتهى الدقة والصراحة لما سوف يكون لذلك من أثر كبير في نتائج هذه الاستبانة . ولكم جزيل الشكر .

أولاً:

يرجى تعبئة البيانات الأتية بوضع إشارة ( ) في المربع المناسب:

الجنس ( ) ذكر .

( ) انثى .

المؤهل العلمي ( ) أقل من بكالوريوس ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

الخبرة ( ) أقل من ٦سنوات ( )٦-١٠سنوات ( ) ١٠سنوات فأكثر

مع فائق شكري وتقديري لتعاونكم

الباحث /

زيد بن عماش بن شالح الهبيرة

00966505163707

zaidamash@gmail.com

القسم الثاني: فقرات تقيس واقع مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية :

م	المجال الأول :مهارة القراءة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	**يقرأ المدير ما يقدم إليه من المعلمين باهتمام .**					
٢	**يقرأ المدير ما يقدم إليه من أولياء الأمور باهتمام .**					
٣	**يقرأ المدير ما يقدم إليه من الطلاب باهتمام .**					
٤	**يمتلك المدير المقدرة على تمييز المصطلحات الجديدة .**					
٥	**يقرأ المدير كل ما يصله من معلومات قبل توجيهها للمختصين .**					
٦	**يقرأ المدير كل ما يصله من شكاوي قبل توجيهها للمختصين .**					
٧	**يقرأ المدير كل ما يصله من تقارير قبل توجيهها للمختصين .**					
٨	**يفهم المدير ما يقدم إليه دون الرجوع إلى من قدمه .**					
١٠	**يطبق المدير مهارات التواصل مع العاملين معه**					
١١	**يركز المدير على النقاط المهمة عند القراءة .**					
	المجال الثاني: مهارة الاتصال الكتابي					
١	**يتمتع المدير بأسلوب ملائم في كتاباته .**					
٢	**يستخدم المدير كلمات مألوفة عند مخاطبته للعاملين معه خطيــاً .**					
٣	**يتبع المدير أسلوب الاختصار في جميع كتاباته .**					
٤	**يحرص المدير على وضع الخطوط العريضة للمادة المكتوبة قبل كتابتها .**					
٥	**يعرض المدير الأفكار المكتوبة بتسلسل منطقي .**					
٦	**يكتب المدير تقارير الزيارات الصفية ويطلع عليها المعلمين .**					
٧	**يطلب المدير من المعلمين تقديم تقارير خطية حول القضايا التي تهمهم .**					
٨	**يطلب المدير من المعلمين تقديم آرائهم ومقترحاتهم مكتوبة**					
٩	**يشرك المدير العاملين بكتابة ما يتعلق بسير العملية التعليميــة قبل رفعها للجهات المختصة .**					
١٠	**يعرض المدير على المعلمين القرارات الإدارية المكتوبة**					
١١	**يزود المدير المعلمين بالتعليمات المناسبة في الوقت المناسب .**					
١٢	**يشرك المدير المعلمين في إصدار القرار خطياً .**					

١٣	يستخدم المدير البريد الالكتروني في جميع مراسلاته .					
١٤	يوظف المدير الاتصالات الحديثة بحل المشاكل التي تواجهه					
	المجال الثالث : مهارة الاستماع والإنصات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	يصغي المدير بشكل جيد لحديث الآخرين .					
٢	يسجل المدير الملاحظات أثناء إصغائه لحديث المعلمين .					
٣	يستخدم المدير الاختصارات لمساعدته على التوثيق.					
٤	يرتب المدير المعلومات التي تصل إليه وفقا لما يسمع					
٥	يراعي المدير ظروف المعلمين الصحية أثناء عملية الاستماع					
٦	يتقبل المدير الانتقادات دون انفعال .					
٧	ينظم المدير ما يقوله المعلم بطريقة تمكنه من ربط المعلومـــات التي تصله .					
٨	ينصت المدير عند التحدث معه .					
٩	يمتلك المدير المقدرة على فهم لغة الجسد لدى العاملين					
١٠	يستخدم المدير الاتصالات الحديثة لتفعيل عمله .					
	المجال الرابع : مهارة التحدث	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
١	يتحدث المدير مع المعلمين بلغة واضحة .					
٢	يستخدم المدير الألفاظ المفهومة عند التحدث .					
٣	يحدد المدير الغرض من الحديث بشكل مباشر .					
٤	يستخدم المدير نبرات الصوت المناسبة وفقاً لنوع الحديث					
٥	يمتلك المدير المقدرة على إقناع المعلمين بوجهة نظره					
٦	.يمتلك المدير المقدرة على الحوار وتبادل وجهات النظر					
٧	يرتب المدير عناصر الموضوع في نظام منطقي متسلسل					
٨	يمتص المدير غضب العاملين معه دائما.					
٩	يتحكم المدير في انفعالاته أثناء الحديث .					
١٠	يستخدم المدير أسلوب الجمل القصيرة عند النقاش مع العاملين					
١١	يبدأ المدير بملخص سريع للنقاط الرئيسة عند اجتماعه بالعاملين.					
١٢	يظهر المدير الحماس والحيوية أثناء الحديث في تعاملـــه مـــع العاملين وفي اجتماعه بهم .					
١٣	يتقن المدير مهارات التواصل الاجتماعي مع الجميع دائما.					

١٤	**يمتلك المدير مقدرة خطابية في المواقف المدرسية المختلفة.**					

ملحق رقم (٤)

البرنامج بصورته الأولية

حضرة سعادة الأستاذ الدكتور .... المحترم
حضرة سعادة الدكتور .... المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته , أما بعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية .

وبما أنكم تتمتعون بخبرة ودراية واسعة في مجال البحث العلمي , فإن الباحث يرجو منكم التكرم بتحكيم أهداف وموضوعات وعناصر البرنامج التدريبي المقترح وذلك بوضع علامة (√) أمام الحقل الذي ترونه مناسباً , وتدوين ملاحظاتكم والتعديل المقترح .

مع فائق شكري وتقديري لتعاونكم

الباحث /

زيد بن عماش بن شالح الهبيرة

00966505163707

zaidamash@gmail.com

برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية

المجال	الأسبوع / اليوم	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات: نظرية	عدد الساعات: عملية	عدد الساعات: المجموع	كلفة اليوم ٣٩٤٠ ريال	مناسب	غير مناسب	التعديلات المقترحة
مهارة القراءة	الأسبوع الأول / الأول	تنمية مهارة القراءة بتعمق لدى مديري المدارس	القراءة	– أهميتها –مبرراتها – تطبيقاتها	١	٢	٣	٣٩٤٠			
	الثاني	تنمية التمييز بين المصطلحات عند القراءة .	**مصطلحات القراءة**	– أهميتها – طرق التمييز	١	٢	٣	٣٩٤٠			
	الثالث	تنمية ربط المعلومات ببعضها البعض	مفهوم ربط المعلومات	– أهميته – أمثلة توضيحية – التطبيق	١	٢	٣	٣٩٤٠			
	الرابع	تنمية الوقوف على النقاط المهمة عند القراءة .	مفهوم التركيز عند القراءة	– أهميته – مبرراته – نتائجه	١	٢	٣	٣٩٤٠			

	الأسبوع الثاني/ الأول	تشجيع مديري المدارس على استثمار الوقت بصورة مناسبة عند التخاطب .	إدارة الوقت	-أهميته - طرق استغلاله -أمثلة وتطبيقات	١	٢	٣	٣٩٤٠			
مهارة الاتصال الكتابي	الثاني	تعريف مديري المدارس أهمية التفاعل مع الزملاء ودورة في العلاقات الاجتماعية	العلاقات الانسانية	-أهميته التفاعل -أمثلة ومواقف . - أشكال التفاعل	١	٢	٣	٣٩٤٠			
	الثالث	تنمية التسلسل المنطقي في عرض الأفكار المكتوبة .	التسلسل المنطقي	- أهميته - مبرراته - أمثلة وتطبيقات	١	٢	٣	٣٩٤٠			

	الرابع	تنمية اسلوب الاختصار في جميع كتابات مديري المدارس تنمية مهارات التواصل الاجتماعي تمكينهم من إظهار تقنيات الاتصال الحديثة وتطبيقها وتوظيف التقنية بفاعلية .	اختزال المعلومات التواصل الاجتماعي تقنيات الاتصال الحديثة	– أهميته – مبرراته -أمثلة وتطبيقات – أهميته – كيفية استخدامه. تعريفهم بوسائل وتقنيات الاتصال الحديثة وأساسيات استخدامها بفاعلية	١	٢	٣	٣٩٤٠			
مهارة الاستماع والإنصات	الأسبوع الثالث/ الأول	تنمية تقبل الانتقاد البناء	النقد البناء	– أهميته – تطبيقات	١	٢	٣	٣٩٤٠			
	الثاني	تنمية مهارة إدارة الاجتماعات .	**إدارة الاجتماعات**	– التحضير المسبق للاجتماع – المكان والوقت المناسب – جدول الاعمال	١	٢	٣	٣٩٤٠			

	الثالث	تنمية مهارة الاستماع لوجهات نظر الأخرين .	**الاستماع والإنصات**	– أهميته – الاحترام – الرأي والرأي الأخر	١	٢	٣	٣٩٤٠			
	الرابع	تنمية مهارة تسجيل الملاحظات أثناء الاستماع والإنصات .	**تدوين الملاحظات**	– أهميته –اشكاله – طرق الاحتفاظ بالمعلومات	١	٢	٣	٣٩٤٠			
مهارة التحدث	الأسبوع الرابع الأول	تنمية المقدرة على إقناع الآخرين	الحوار والنقاش	– أهميته – أشكاله – أوقاته	١	٢	٣	٣٩٤٠			
	الثاني	تنمية التحكم بالانفعالات أثناء التحدث	ضبط النفس	–أهميته – أمثلة – تطبيقات	١	٢	٣	٣٩٤٠			
	الثالث	تنمية فهم لغة الجسد لدى العاملين .	لغة الإيماء	– مفهومه – أهميته – تطبيقات	١	٢	٣	٣٩٤٠			
	الرابع	تنمية استخدام ألفاظ مفهومة عند التحدث .	انتقاء الألفاظ	–أهميته – أمثلة توضيحية	١	٢	٣	٣٩٤٠			

أولاً : أهداف البرنامج

عناصر البرنامج	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
ثانياً : المتدربون مديرو ومديرات المدارس في المملكة العربية السعودية			
ثالثاً : المدربون – أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات السعودية .			

- مدربون من معهد الإدارة العامة . - مدربون التدريب التربوي بالإدارات العامة للتربية والتعليم .			
رابعاً : أساليب التدريب - المحاضرات . - تبادل الزيارات . - الندوات والمؤتمرات التربوية . - التقارير والبحوث والمشاغل التربوية . - دراسة حالة وتمثيل الأدوار . - تطبيقات عملية ونقاش مفتوح .			
خامساً : وسائل التدريب - أفلام تدريبية . - برمجيات الحاسوب . - شفافيات . - جهاز عرض بروجكتر .			
سادساً : مكان التدريب **- الجامعات السعودية .** **- معهد الإدارة العامة .** **- مراكز التدريب التربوي بالإدارات العامة .** **- المدارس النموذجية .**			
سابعاً : مدة البرنامج ومواعيده **- أثناء الدوام الرسمي .** **- أربعة أسابيع .** **- أربعة أيام في الأسبوع .** **- ثلاث ساعات يومياً .**			
ثامناً : الحوافز والامتيازات - منح المتدرب شهادة إجتياز البرنامج . - منح مكافآت للمتدربين . - احتساب عدد ساعات التدريب في الترشيح والنقل .	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح

تاسعاً : ميزانية البرنامج - عدد الشعب المقترح تدريبها خلال الفصل الدراسي الواحد شعبة واحدة مكونة من ٣٠ متدرباً . - التكاليف التقديرية للبرنامج هي كما يأتي : ١: أجور المدربين وعددهم ٤ تقدر ب (٣٠٠)ريال سعودي لكل مدرب عن كل يوم تدريبي . ٢: أجور الإداريين تقدر ب (٣٠٠) ريال سعودي لكل إداري عن كل يوم تدريبي , ويحتاج البرنامج إلى ثلاثة إداريين لتسهيل عملية تنفيذ البرنامج ولتشغيل الأجهزة . ٣: أجور المتدربين تقدر ب (١٠٠)ريال سعودي لكل متدرب عن كل يوم تدريبي ٤: نفقات المواد التعليمية والضيافة : تقدر ب ٣٠ ريال سعودي لكل مدرب ومتدرب وإداري عن كل يوم تدريبي . اجمالي التكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي المقترح على النحو التالي : اجور المدربين ١٦ × ٤ × ٣٠٠ = ١٩٢٠٠ ريال سعودي . أجور الإداريين ١٦ × ٣ × ٣٠٠ = ١٤٤٠٠ ريال سعودي أجور المتدربين ١٦× ٣٠ ×١٠٠= ٤٨٠٠٠ نفقات المواد التعليمية والضيافة ٣٠× ٣٤× ١٦ = ١٦٣٢٠ ريال سعودي . المجموع الكلي تقريباً = ٩٧٩٢٠ ريال سعودي			
عاشراً : أساليب التقويم - تقويم الأبحاث والتقارير التي أعدها المشاركون - استمارة تقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبي .			

– أداة لتقويم إدارة البرنامج. – إجراء اختبار تحريري للمتدربين في نهاية البرنامج .			

ملحق رقم (٥)

أسماء محكمي البرنامج التدريبي المقترح

الرقم	الاسم	جهة العمل
١	أ.د أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
٢	أ.د . هاني عبدالرحمن الطويل	الجامعة الأردنية
٣	أ.د . سلامة يوسف طناش	الجامعة الأردنية
٤	د . "محمد أمين" القضاة	الجامعة الأردنية
٥	أ.د . صالح عليمات	جامعة اليرموك
٦	د. منصور الوريكات	الجامعة الأردنية
٧	د. صفاء الكيلاني	الجامعة الأردنية
٨	د. عبدالعزيز بن رشيد العمرو	جامعة حائل
٩	د. عبدالله بن سليمان الشمري	جامعة حائل
١٠	د. عيادة العيادة الشمري	جامعة حائل
١١	د. الأدهم بن خليفة اللويش	جامعة حائل

١٢	د. محمد عايد الشمري	الإدارة العامة للتربية والتعليم بحائل
١٣	أ. فهد بن خنفور الرشيدي	الإدارة العامة للتربية والتعليم بحائل
١٤	أ. هذال بن ليل الشمري	الإدارة العامة للتربية والتعليم بحائل
١٥	أ. عبدالرحمن سليمان المزيني	الإدارة العامة للتربية والتعليم بحائل

ملحق رقم (٦)

برنامج الهبيرة التدريبي المقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية

المجال	الأسبوع / اليوم	أهداف البرنامج	موضوع البرنامج	مفردات موضوعات البرنامج	عدد الساعات		
					نظرية	عملية	المجموع
مهارة القراءة	الأسبوع الأول /	تنمية مهارة القراءة بتدبر لدى مديري المدارس	القراءة	- أهميتها – مبرراتها - تطبيقاتها	١	٢	٣
	الثاني	تنمية التمييز بين المفاهيم عند القراءة .	مصطلحات القراءة	- أهميتها -طرق التمييز	١	٢	٣

	الثالث	تنمية ربط المعلومات ببعضها البعض	مفهوم ربط **المعلومات**	- أهميته -أمثلة توضيحية - التطبيق	١	٢	٣
	الرابع	تنمية مهارة الوقوف على النقاط الأساسية عند القراءة .	مفهوم التركيز عند القراءة	- أهميته - مبرراته - نتائجه	١	٢	٣
مهارة الاتصال الكتابي	الأسبوع الثاني/ الأول	تشجيع مديري المدارس على استثمار الوقت بصورة مناسبة عند التخاطب .	إدارة الوقت	-أهميته -طرق استغلاله -أمثلة وتطبيقات	١	٢	٣
	الثاني	تعريف مديري المدارس أهمية التفاعل مع الزملاء وأهميته في تعزيز العلاقات الاجتماعية	العلاقات الإنسانية	-أهميته التفاعل -أمثلة ومواقف . -أشكال التفاعل	١	٢	٣
	الثالث	تنمية مهارة التسلسل المنطقي في عرض الأفكار	التسلسل المنطقي	- أهميته - مبرراته -أمثلة وتطبيقات	١	٢	٣

	الرابع	تنمية أسلوب الإيجاز في جميع كتابات مديري المدارس تنمية مهارات التواصل الاجتماعي .	اختزال **المعلومات** التواصل **الاجتماعي**	- أهميته - مبرراته -أمثلة وتطبيقات - أهميته -كيفية استخدامه.	١	٢	٣
مهارة الاستماع والإنصات	الأسبوع الثالث/ الأول	تنمية تقبل النقد البناء والرأي الأخر	النقد البناء	- أهميته - تطبيقات	١	٢	٣
	الثاني	تنمية مهارة إدارة الاجتماعات .	إدارة **الاجتماعات**	- التحضير المسبق للاجتماع - المكان والوقت المناسب -جدول الأعمال	١	٢	٣
	الثالث	تنمية مهارة الاستماع لوجهات نظر الآخرين .	الاستماع **والإنصات**	- أهميته - الاحترام -الرأي والرأي الأخر	١	٢	٣

	الرابع	تنمية مهارة تدوين الملاحظات أثناء الاستماع والإنصات.	تدوين الملاحظات	- أهميته -أشكاله -طرق الاحتفاظ بالمعلومات	١	٢	٣
مهارة التحدث	الأسبوع الرابع / الأول	تنمية المقدرة على إقناع الآخرين	الحوار والنقاش	- أهميته - أشكاله - أوقاته	١	٢	٣
	الثاني	تنمية التحكم بالانفعالات أثناء التحدث	ضبط النفس	-أهميته - أمثلة - تطبيقات	١	٢	٣
	الثالث	تنمية مهارة فهم لغة الجسد لدى العاملين .	لغة الإيماء	- مفهومه - أهميته - تطبيقات	١	٢	٣
	الرابع	تنمية استخدام ألفاظ دالة على المقدرة عند التحدث .	انتقاء الألفاظ	-أهميته -أمثلة توضيحية	١	٢	٣

عناصر البرنامج
ثانياً : المتدربون مديرو ومديرات المدارس في المملكة العربية السعودية
ثالثاً : المدربون - أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات السعودية . - مدربون من معهد الإدارة العامة . - مدربون التدريب التربوي بالإدارات العامة للتربية والتعليم .

رابعاً : أساليب التدريب - المحاضرات , واللقاءات - تبادل الزيارات . - الندوات والمؤتمرات التربوية . - التقارير والبحوث والمشاغل التربوية . - دراسة حالة وتمثيل الأدوار . - تطبيقات عملية ونقاش مفتوح .
خامساً : وسائل التدريب **- أفلام تدريبية .** **- برمجيات الحاسوب .** **- شفافيات .** **- جهاز عرض بروجكتر .**
سادساً : مكان التدريب - الجامعات السعودية . - معهد الإدارة العامة . - مراكز التدريب التربوي بالإدارات العامة . - المدارس النموذجية .
سابعاً : مدة البرنامج ومواعيده - أثناء الدوام الرسمي . - أربعة أسابيع متتالية . - أربعة أيام في الأسبوع . - ثلاث ساعات يومياً .
ثامناً : الحوافز والامتيازات - منح المتدرب شهادة اجتياز البرنامج . - منح مكافآت للمتدربين . - احتساب عدد ساعات التدريب في الترشيح والنقل .

تاسعاً : ميزانية البرنامج - عدد الشعب المقترح تدريبها خلال الفصل الدراسي الواحد شعبة واحدة مكونة من ٣٠ متدرباً - التكاليف التقديرية للبرنامج هي كما يأتي : ١: أجور المدربين وعددهم ٤ تقدر ب (٣٠٠)ريال سعودي لكل مدرب عن كل يوم تدريبي . ٢: أجور الإداريين تقدر ب (٣٠٠) ريال سعودي لكل إداري عن كل يوم تدريبي , ويحتاج البرنامج إلى ثلاثة إداريين لتسهيل عملية تنفيذ البرنامج ولتشغيل الأجهزة . ٣: أجور المتدربين تقدر ب (١٠٠)ريال سعودي لكل متدرب عن كل يوم تدريبي . ٤: نفقات المواد التعليمية والضيافة : تقدر ب ٣٠ ريال سعودي لكل مدرب ومتدرب وإداري عن كل يوم تدريبي . إجمالي التكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي المقترح على النحو التالي : أجور المدربين ٤ × ٤ × ٣٠٠ = ٤٨٠٠ ريال سعودي . أجور الإداريين ١٦ × ٣ × ٣٠٠ = ١٤٤٠٠ ريال سعودي أجور المتدربين ١٦× ٣٠ ×١٠٠= ٤٨٠٠٠ نفقات المواد التعليمية والضيافة ٣٠× ٣٤× ١٦ = ١٦٣٢٠ ريال سعودي . المجموع الكلي تقريبا = ٨٣٥٢٠ ريال سعودي .
عاشراً : أساليب التقويم - تقويم الأبحاث والتقارير التي أعدها المشاركون - استمارة تقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبي . - أداة لتقويم إدارة البرنامج. - إجراء تقويم تحريري للمتدربين في نهاية البرنامج .

الملحق رقم (٧)

أوراق تسهيل المهمة

المملكة العربية السعودية

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم

إدارة التخطيط والتطوير

وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education

الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم

التخطيط والتطوير الاداري

الرقم : ٣٥١٦٠٦٩٤٤

التاريخ : ١٤٣٥/٠٨/١٨

المرفقات :

جهة الاحاله :

الموضوع / الموافقه على إكمال إجراءات بحث زيد الهبيرة .

سعادة الملحق الثقافي بسفارة المملكةالعربية السعودية في المملكة الأردنية الهاشمية وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى خطابكم رقم٣٦٠٦ وتاريخ ١٤٣٥/٧/٣٠هـ بشأن قيام الطالب في مرحلة الدكتوراه بالجامعة الاردنية في تخصص الادارة التربوية للباحث/ زيد بن عماش شالح الهبيرة بتطبيق الاستبانة المعنونة لرسالته (برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية) نفيدكم بموافقتنا على إجراءات بحثه في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة القصيم .

وذلك بعد استيفاء الشروط التالية :

١. خطاب من الملحق موجه للمدير العام بطلب تسهيل المهمه .
٢. استبانه معتمده من الجامعه .
٣. تعبئة طلب تسهيل المهمه .

متمنين له التوفيق والسداد...

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

مدير إدارة التخطيط والتطوير

١٤٣٥ / ٨ / ١٨

صالح بن عبدالرحمن الجاسر

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الرمز (٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل
إدارة التخطيط والتطوير
البحوث والدراسات

وزارة التربية والتعليم
إدارة التربية والتعليم بمنطقة حائل
إدارة التخطيط والتطوير
الرقم: ٣٥٦٤٩٨٦٠٣
بتاريخ: ١٤٣٥/٠٨/٠٤ المرفقات:

الموضوع: تسهيل مهمة الباحث/ زيد بن عماش بن شالح الهبيرة

تعميم للمدارس الابتدائية والمتوسطة و الثانوية
بالمنطقة (بنين - بنات)

المكرم / مدير مدرسة .... وفقه الله

المكرمة / مديرة مدرسة .... وفقها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد:

إشارةً إلى خطاب سعادة الملحق الثقافي السعودي في الأردن رقم ٣٦٠٧ وتاريخ ١٤٣٥/٧/٣٠هـ بشأن تطبيق أداة دراسة بعنوان (برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية).. للطالب: زيد بن عماش بن شالح الهبيرة .. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية .

آمل التكرم بالتعاون مع الباحث ، وتسهيل مهمته في تطبيق أداة الدراسة باستيفاء الاستبانة المرفقة وإعادتها بعد استكمالها لمكتب التربية والتعليم التابعة له مدرستكم.. ليتسنى لنا إكمال اللازم .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الهاشمي
٨١٤

مدير عام التربية والتعليم بمنطقة حائل

د. يوسف بن محمد الثويني

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة
إدارة التخطيط والتطوير

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم ٣٥١٦١٤٠١١
التاريخ: ١٩ / ٨ / ١٤٣٥هـ
المشفوعات :

الموضوع : الموافقة على تسهيل مهمة الطالب /زيد عماش شالح الهبيرة

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الاردن وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

إشارة إلى خطاب سعادتكم رقم ٣٦٠٥ وتاريخ ١٤٣٥/٧/٣٠هـ المتضمن النظر في إمكانية تسهيل مهمة الطالب / زيد عماش شالح الهبيرة سجل مدني (١٠٣٧٥٢٩٩١٢)، الملتحق بالجامعة الاردنية في تخصص إدارة تربوية لمرحلة الدكتوراه ، لإجراء بحث ميداني يتعلق ببحثه الموسوم بعنوان (برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية).

عليه نفيد سعادتكم بموافقتنا المبدئية على إجراء البحث الميداني المذكور أعلاه في المنطقة، حسب التعليمات المعنية، والإجراءات البحثية المتعارف عليها، على أن يكون التطبيق مع بداية العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ على أن يحضر الطالب خطاب بالموفقة من قبلكم .

وتقبلوا وافر التحية والتقدير.

المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة

ناصر بن عبدالله العبدالكريم

رقم الوارد العام : 4820

التاريخ : 1435/08/25

عدد المرفقات : 1

ROYAL E MIASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL MISSION
AMMAN

بسم الله الرحمن الرحيم

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان

سعادة مدير إدارة التربية والتعليم بمنطقة حائل المحترم

١٠٣٧٥٢٩٩١٢

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

إشارة لخطاب الجامعة الاردنية رقم ٢١٣٥/٢٠١٤/١ وتاريخ ٢٠١٤/٠٥/٢٩م (المرفق) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب /**زيد عماش شالح الهبيرة**، الملتحق **بالجامعة الاردنية** في تخصص **إدراة تربوية** لمرحلة **الدكتوراه** على حسابه الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (برنامج تدربي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية).

آمل تلطف سعادتكم بالإطلاع وموافاتنا بموافقتكم المبدئية على تطبيق الاستبانه حتى نتمكن من استكمال الموافقات اللازمه.

وتقبلوا سعادتكم أطيب تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي في الاردن

أ.د. محمد بن مفرح بن شبلي القحطاني

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمان

رقم الصادر : ٣٦٠٧
التاريخ : ٢٠/٠٧/١٤٣٥
المرفقات : ٨

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة
إدارة التخطيط والتطوير

وزارة التربية والتعليم

الرقم : ٣٥١٦١٤٠١١
التاريخ : ١٩/ ٨/ ١٤٣٥هـ
المشفوعات :

الموضوع : الموافقة على تسهيل مهمة الطالب /زيد عماش شالح الهبيرة

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الاردن وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

إشارة إلى خطاب سعادتكم رقم ٣٦٠٥ وتاريخ ١٤٣٥/٧/٣٠هـ المتضمن النظر في إمكانية تسهيل مهمة الطالب / زيد عماش شالح الهبيرة سجل مدني (١٠٣٧٥٢٩٩١٢)، الملتحق بالجامعة الاردنية في تخصص إدارة تربوية لمرحلة الدكتوراه ، لإجراء بحث ميداني يتعلق ببحثه الموسوم بعنوان (برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية).

عليه نفيد سعادتكم بموافقتنا المبدئية على إجراء البحث الميداني المذكور أعلاه في المنطقة، حسب التعليمات المعنية، والإجراءات البحثية المتعارف عليها، على أن يكون التطبيق مع بداية العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٥هـ على أن يحضر الطالب خطاب بالموفقة من قبلكم .

وتقبلوا وافر التحية والتقدير.

المدير العام للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة

ناصر بن عبدالله العبدالكريم

٨/١٣

- صورة لمكتبنا
- صورة لإدارة التخطيط والتطوير
- [illegible]

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL MISSION
AMMAN

بسم الله الرحمن الرحيم

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان

سعادة مدير إدارة التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

١٠٣٧٥٢٩٩١٢

إشارة لخطاب الجامعة الاردنية رقم ٢١٣٥/٢٠١٤/١ وتاريخ ٢٠١٤/٠٥/٢٩م (المرفق) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب /**زيد عماش شالح الهبيرة**، الملتحق **بالجامعة الاردنية** في تخصص **إدراة تربوية** لمرحلة **الدكتوراه** على حسابه الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية).

آمل تلطف سعادتكم بالإطلاع وموافاتنا بموافقتكم المبدئية على تطبيق الاستبانه حتى نتمكن من استكمال الموافقات اللازمه.

وتقبلوا سعادتكم أطيب تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي في الاردن

أ.د. محمد بن مفرح بن شبلي القحطاني

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمّان

رقم الصادر : ٣٦٠٥
التاريخ : ١٤٣٥/٠٧/٣٠
المرفقات : ٨

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL MISSION
AMMAN

بسم الله الرحمن الرحيم

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان

سعادة مدير إدارة التربية والتعليم بمنطقة القصيم المحترم

١٠٣٧٥٢٩٩١٢

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

إشارة لخطاب الجامعة الاردنية رقم ١/٢٠١٤/٢١٣٥ وتاريخ ٢٠١٤/٠٥/٢٩م (المرفق) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب /**زيد عماش شالح الهبيرة**، الملتحق **بالجامعة الاردنية** في تخصص **إدراة تربوية** لمرحلة **الدكتوراه** على حسابه الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية).

آمل تلطف سعادتكم بالإطلاع وموافاتنا بموافقتكم المبدئية على تطبيق الاستبانه حتى نتمكن من استكمال الموافقات اللازمه.

وتقبلوا سعادتكم أطيب تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي في الاردن

أ.د. محمد بن مفرح بن شبلي القحطاني

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمّان

رقم الصادر : ٣٦٠٦
التاريخ : ١٤٣٥/٠٧/٣٠
المرفقات : ٨

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL MISSION
AMMAN

بسم الله الرحمن الرحيم

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان

سعادة مدير إدارة التربية والتعليم بمنطقة حائل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

١٠٣٧٥٢٩٩١٢

إشارة لخطاب الجامعة الاردنية رقم ٢١٣٥/٢٠١٤/١ وتاريخ ٢٩/٠٥/٢٠١٤م (المرفق) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب /**زيد عماش شالح الهبيرة**، الملتحق **بالجامعة الاردنية** في تخصص **إدراة تربوية** لمرحلة **الدكتوراه** على حسابه الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية).

آمل تلطف سعادتكم بالإطلاع وموافاتنا بموافقتكم المبدئية على تطبيق الاستبانه حتى نتمكن من استكمال الموافقات اللازمه.

وتقبلوا سعادتكم أطيب تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي في الاردن

أ.د. محمد بن مفرح بن شبلي القحطاني

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمّان

رقم الصادر : ٣٦٠٧
التاريخ : ٣٠/٠٧/١٤٣٥
المرفقات : ٨

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
رئاسة الجامعة
University Administration

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمّان

الرقم: ٢٠١٤/١/١٣٥/٢
الرقم الآلي: ٦٥٤٩٩٨
الموافق: ٢٠١٤/٥/٢٧م

رقم الوارد: ٤١٣٢
التاريخ: ١٤٣٥/٠٧/٣٠
المرفقات: ٧

سعادة الملحق الثقافي لسفارة المملكة العربية السعودية في الأردن

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب" زيد عماش شالح الهبيرة" من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية يقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:-

" برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية".

ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على معلمي المدارس الحكومية (ذكوراً وإناثاً) في منطقة حائل و القصيم والمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على أطروحته هو الدكتور " خالد السرحان".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦- ٩٦٢) فرعي: ٢١١٢٠ فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
وكالة الوزارة للشؤون التعليمية
الإدارة العامة للعلاقات الجامعية
إدارة شؤون الجامعات

الرقم :
رقم الصادر العام : 99815
التاريخ :
التاريخ : 1435/09/06
المرفقات :
عدد المرفقات : 2

الموضوع :

" رسالة هاتفية "

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الأردن المؤقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:::

أشير إلى خطابكم رقم ٤١٩٣ وتاريخ ٢٧ / ٨ /١٤٣٥هـ بشأن الطلب المقدم من الطالب/ زيد عماش شالح الهبيرة ، المبتعث لدراسة تخصص الإدارة التربوية لمرحلة الدكتوراه بالجامعة الأردنية ، بخصوص إجراء بحثه والذي هو بعنوان (برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية) ، والمتضمن طلب تسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة الاستبانة على معلمي المدارس الحكومية " ذكور ، وإناث " في منطقة حائل والقصيم والمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ، وطلبكم التوجيه بهذا الخصوص .

نود الإحاطة بأنه لا مانع نظاماً من تسهيل المهمة في الحصول على البيانات المطلوبة بعد موافقة الجهة المعنية بالدراسة .

ولسعادتكم أطيب تحياتي :::

وكيل الوزارة للشؤون التعليمية

د. محمد بن عبدالعزيز العوهلي

رقم الوارد العام : 5131

التاريخ : 1435/09/06
عدد المرفقات : 2

3df6b055-52da-4237-aaf9-8fd4be7afc51

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL BUREAU
AMMAN - JORDAN

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان - الأردن

سعادة مدير إدارة التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

١٠٣٧٥٢٩٩١٢

إشارة لخطاب سعادتكم رقم ٣٥١٦١٤٠١١ وتاريخ ١٤٣٥/٠٨/١٩هـ والمتضمن الموافقة تسهيل مهمة الطالب /**زيد عماش شالح الهبيرة**، الملتحق **بالجامعة الاردنية** في تخصص **إدراة تربوية** لمرحلة **الدكتوراه** على حسابه الخاص في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية).

وعليه نفيد سعادتكم بموافقة الملحقية على تطبيق استبانة الطالب و المبنيه على الموافقة النهائية من وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية (المرفقه) رقم ٩٩٨١٥ وتاريخ ١٤٣٥/٠٩/٠٦هـ.

وتقبلوا سعادتكم أطيب تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الاردن بالإنابة

أ.راشد بن عبدالله بن سعد النابت

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمّان

رقم الصادر : ٤٧٣١
التاريخ : ١٤٣٥/١٠/٠٨
المرفقات : ٣

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الرمز (٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل
إدارة التخطيط والتطوير
البحوث والدراسات

وزارة التربية والتعليم
إدارة التربية والتعليم بحائل البنين
إدارة التخطيط والتطوير
الرقم : ٣٥١٦٠٣٧٨١
بتاريخ : ١٤٣٥/٠٨/١٨ المرفقات بدون

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع : بشأن الموافقة على استكمال إجراءات بحث الطالب / زيد بن عماش شالح الهبيرة .

سعادة / الملحق الثقافي السعودي في الأردن .... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد ؛

إشارةً إلى خطابكم رقم ٣٦٠٧ وتاريخ ١٤٣٥/٧/٣٠هـ بشأن قيام طالب درجة الدكتوراه زيد بن عماش شالح الهبيرة .. (بالجامعة الأردنية - تخصص إدارة تربوية بإجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه بعنوان (برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس في المملكة العربية السعودية) ..

عليه ... نفيدكم أنه لا مانع لدينا من قيام الباحث باستكمال إجراءات بحثه في مدارس المنطقة .. سائلين الله التوفيق للجميع .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

مدير عام التربية والتعليم بمنطقة حائل بالإنابة

سعود بن فهيد العبده

رقم الوارد العام : 4821

التاريخ : 1435/08/25
عدد المرفقات : 1

PROPOSED TRAINING PROGRAM TO DEVELOP EFFECTIVE COMMUNICATION SKILLS FOR THE SCHOOOL PRINCIPALS IN THE KINGDOM OF SAUDI ARABIA

By

Zeid Bin Aammash Bin Shaleh AL – Habeerah

Supervisor

Dr. Khaled Ali Al – Sirhan

ABSTRACT

This study aimed at suggesting a training programme to develop the effective communication skills amongst the school – masters in the Saudi Arab Kingdom.

A questionnaire had been developed to measure the reality of the effective communication skills amongst the school masters in the Saudi Arab Kingdom from the point of view of the teachers. The sample of study consisted of (325) teachers and (275) female teachers, and the questionnaire had been distributed on them after finishing the reliability and validity of their procedures, that was in the scholastic year 2013/2014. And the arithmetic means and standard deviations were used, and the Multi One Way ANOVA. And the Shefi Test was used to find difference indications, and the factorial analysis of measuring publicity satisfaction for the study instrument paragraphs.

Results of study showed that the reality of the effective communication skills of school – masters in the Saudi Arab Kingdom came at medium degree, and existence of differences with statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the reality of the effective communication skills of school masters in the Saudi Arab Kingdom from the point of view of teachers, ascribed to the sex variable on all fields of study instrument. And

the difference were for the interest of the females, and existence of differences with statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the reality of the effective communication skills of school masters in the Saudi Arab Kingdom, from the teachers' point of view ascribed to the scientific qualification variable, and the differences were for the interest of the scientific qualified people (below B. A. degree).

Results of study also showed non - existence of differences with statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the reality of the effective communication skills of school masters in the Saudi Arab Kingdom, from the teachers' point of view ascribed to the variable of experience.

Due to results of study a suggestion of training programme was done to develop the communication skills of school – masters in Saudi Arabia. The Study recommended to adopt that programme to develop the school masters' skills in Saudi Arabia.